

TUOTTEISTAJAN
**PIKA
OPAS**
VOL. 5

Jari Parantainen & Antti Ketola

Häirikön hinnoitteluopas

Kahdeksan vinkkiä, miten aloitat ylennysmyynnit



EDISTE®



Jari Parantainen & Antti Ketola

Häirikön hinnoitteluopas

Kahdeksan vinkkiä, miten aloitat ylennysmyynnit

2. painos

Copyright © 2012 Ediste Oy ja kirjoittajat

Kustantaja: Ediste Oy

Ulkoasu: Topi Saari / Neutron Oy

Kannen kuva: iStockphoto

Taitto: Marja Apunen-Mäkelä

Kirjan kuvat: iStockphoto ellei toisin mainittu

ISBN: 978-952-6610-15-3 (painettu kirja)

ISBN: 978-952-6610-16-0 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-6610-17-7 (PDF)

ISSN-L 2323-7988

ISSN 2323-7988 (painettu)

ISSN 2323-7996 (verkkojulkaisu)

DMP - Digital Media Partners Oy Helsinki 2013

Häirikön hinnoitteluopas

Ediste tuotteistaa asiantuntijapalveluita



Suomen kokenein tuotteistaja, DI **Jari Parantainen** perusti ensimmäisen yrityksensä vuonna 1983. Hän on sen jälkeen vetänyt tuotekehitysryhmiä, myynyt ja markkinoinut tietotekniikkaa, johtanut teknistä tukipalvelua ja mainos-toimistoa sekä tuotteistanut yli sata eri alojen asiantuntija-palvelua. Hän on suosittu kouluttaja ja tuottelias kirjoittaja.



Tuotteistaja **Antti Ketola** on myynyt, markkinoinut ja kehittänyt b2b-palveluja sekä uutta ja vanhaa mediaa. Hän on työskennellyt myyntiryhmän piiskurina ja bisnes-yksikön vetäjänä aloittelevasta nakkikioskista pörssiyritykseen. Uransa alkuvuosina hän harjoitteli myyntipuheita ja rahoitti lakiopintojaan myymällä hiekkaa Saharaan haastemiehen virassa.

EDISTE®

Ediste on insinöörien mainostoimisto. Se on erikoistunut asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen suomalaisille suuryrityksille. Edisteen asiantuntijat ovat tuotteistaneet yli 250 tuotetta, joista useita myydään kansainvälisesti.

Sisällys

Ryhdy häiriköksi.....	9
-----------------------	---

Hinnoittelijan 8 kuolemansyntiä	11
---------------------------------------	----

1. Tuotteesi on vertailukelpoinen	13
2. Hintasi toitttaa väärää viestiä	15
3. Alennukset nakertavat tuloksesi	19
4. Tarjouksesi on huono	21
5. Et uskalla korottaa hintaasi	23
6. Tuijotat kustannuksiasi	25
7. Et viitsi dollarisoida	27
8. Jahtaata täydellistä hinnoittelumenetelmää.....	31

Hintahäirikön 8 kepposta	33
--------------------------------	----

1. Tuotteista vertailukelvottomaksi.....	35
2. Anna hinnan puhua puolestaan	37
3. Oikaise alennuskierteesi.....	39
4. Laadi myyvä tarjous	41
5. Korota hintaasi	45
6. Keksi helppo hinta.....	47
7. Dollarisoi hyödyt.....	49
8. Valjasta asiakas avuksesi.....	50

Mistä revit oikean hinnan?	51
----------------------------------	----

Arvo ratkaisee, ei hinta.....	53
-------------------------------	----

Lähteet.....	62
--------------	----



Ryhdy häiriköksi

Onko 5 000 euroa maksava tuote tai palvelu kallis? Entäpä jos hinta onkin 50 000 euroa?

Kysymme tätä usein koulutuksissamme. Yllättävän moni kiekaisee vastauksensa kuin apteekin hyllyltä: ”Kyllä, kallista on!”

Kysymys yksinään on tietenkin järjetön. Vastaus riippuu siitä, mihin hintaa verraataan. Ja oikea vertailukohde on tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuottama hyöty.

Jos asiakas säästää 50 000 euron investoinnilla 500 000 euroa, kai hinta on vähintään järkevä?

Törmäämme tuotteistustoissamme jatkuvasti siihen, että myyjän hinnoittelukone on jumissa. Hinnoittelijaa ohjaa joukko uskomuksia, joita kukaan ei enää uskalla asettaa kyseenalaiseksi.

Eivät kaikki juokse halvimman perässä. Moni ei sellaista edes halua, koska halpa on huonoa. Eivätkä kilpailijasi polje hintojasi. Sinä itse poljet, koska et kehittä erottuvia tuotteita.

Hinnoittelukone on kuitenkin yksi tärkeimmistä työkaluista, kun taot raakatuotteestasi hittituotetta. Siksi sinun ei pitäisi jättää linjauksia jonkin vuosi sitten koulusta tulleen tuotepäällikön kontrolle.

Menetät monta asiakasta, koska hintasi kertoo väärää viestiä. Ja jätät turhaan rahaa asiakkaasi taskuihin, kun tuijotat pelkkiä kustannuksiasi.

Tämä opas kertoo, miten kylvät näitä tappion siemeniä ihan itse jo hinnoitteluvaiheessa. Mutta se myös neuvoa, miten voit välttää ansat ja tehdä hinnoittelusta kilpailuetusi.

Et löydä tästä oppaasta lopullista totuutta hinnoittelusta tai kaiken ratkaisevaa matemaattista kaavaa. Sinun täytyy hyväksyä, ettei sellaisia ole. Oikean – tai sinulle parhaan – hinnan löydät lopulta vain kokeilemalla ja soveltamalla tätä opasta.

Ehdotamme, että ryhdyt hintahäiriköksi ja pelastat katteesi. Lopeta siis alennusmyyntisi ja aloita sen sijaan ylennysmyynnit.

Espoossa 28.8.2012



Antti Ketola
tuotteistaja



Jari Parantainen
tuotteistaja



Hinnoittelijan 8 kuoleman- syntiä

Joudut kilpailemaan hinnalla, jos tuotteesi on kuin tuhat muuta. Ainoaksi vaihtoehdoksesi jää vetää housut nilkkoihin ja tarjota vielä halvemmalla kuin kilpailijasi. Parhaassa tapauksessa saat kaupat, muttet silloinkaan katetta.

Onko tuotteesi mielestäsi iskukykyinen? Etkö silti saa siitä hintaa, jonka ansaitsisit? Vai hinnoitteletko kuin bensakauppias, vaikka myyt jotain ihan muuta? Yrität väkisin myydä halvalla, vaikka asiakas olisi valmis maksamaan paljonkin.

Alihinnoiteltu palvelusi on asiakkaasi mielestä huono. Asiakas ei ota sinua hinnan takia edes tosissaan.

Laskimesi käy kuumana aivan vääristä syistä. Se rouskuttaa kustannuslaskelmia ja alennusprosentteja, muttei investoinnin tuottolaskelmia. Ja näistä ainoastaan tuotoilla olisi väliä.

Olet auttamattomasti myöhässä, jos mietit hintaa vasta myyntitilanteessa. Jos taas käytät liikaa aikaa kaavasulkeisiin konttorilla, liukkaammat kilpailijasi ovat jo myymässä.

Seuraavat kahdeksan virhettä ovat usein syynä siihen, että jätät sinulle kuuluvaa rahaa asiakkaasi taskuihin.



Naisten remppafirma

Monilla on kokemuksia maailmanlopun remonttifirmoista. Hikiset äijät tulevat lähinnä sotkemaan, mikäli kohmeloltaan kykenevät. Aikataulut venyvät ja paukkuvat, ja lopputuloksena asiakas saa vain helvetillisen laskun. Takuu loppuu siihen, kun ruosteisen pakun perävalot vilahtavat.

Englantilainen yritys nimeltään A Woman's Touch tarjoaa kuluttaja-asiakkaille remonttiryhmiä, jotka koostuvat vain naisista. Tumpeloksi itsensä tuntevat tee se itse -remppaajat voivat ostaa firmalta myös kursseja.

Etenkin monien naisasiakkaiden mielestä on paljon mukavampaa päästää naisia kotinsa kimppuun. Palvelua kokeilleet ovatkin kiittäneet iskuryhmien täsmällisyyttä, tehokkuutta ja siisteyttä.

Naiset osaavat sentään puhua, heillä on silmää, työ on huolellista ja lupaukset pitävät. Niin ihmiset ainakin kuvittelevat, oli se totta tai ei.

Yritys asemoi itsensä lopulta hyvin yksinkertaisella tempulla täysin erilaiseksi ja houkuttelevammaksi kuin kilpailijansa.

1. Tuotteesi on vertailukelpoinen

Jos palvelut tai hyödykkeet ovat asiakkaan mielestä vertailukelpoisia, seuraavaksi hän alkaa jutella hinnasta. Hinta ei jutellessa nouse, vaan se laskee.

Kauppapöytäasetteen, jos firmasi tuote on vertailukelpoinen. Tehtäväsi on luoda vertailukelvottomia tuotteita niin, että jokin niiden asiakasta houkuttava ja hyödyttävä ominaisuus sotkee pelin. Vain silloin myyjäsi voi myydä kalliimmalla kuin kilpailijat.

Kun asiakkaasi tinkii, sinulla on tuotekehitysongelma. Vika on sinun, ei viranomaisen, kilpailijoiden, tyhmien asiakkaiden tai myyjien. Kilpailijoiden kopiointi on maailman yleisin ja surkein strategia. Hyvä strategia kertoo mitä yrityksesi tekee toisin kuin kilpailijansa.

Sen lisäksi että vertailukelpoinen tuote saa asiakkaan tinkimään, se myös jähmettää kaupan. Syy piilee asiakkaasi aivoissa. Psykologit ja aivotutkijat ovat tutkineet hartaasti jo kymmeniä vuosia ilmiötä, jonka nimi on valintahalvaus.

Jos ostaja näkee edessään vain toistensa kaltaisia yrityksiä ja tuotteita, hän ei uskalla valita. Riskin tunne kasvaa liian suureksi.

Ilmiö on todellinen. Se ei koske vain kuluttaja Kalle Koskista K-kaupan kaljahuyllyn ääressä. Myös yrityksen päättäjät on vaikeuksissa, jos alihankkijoiden tarjoukset muistuttavat toisiaan.

Asuntolaina tunnissa

Sampo mullisti suomalaiset asuntolainamarkkinat. Se lupasi lainapäätöksen tunnissa. Yhtiö tuplasi lupauksellaan markkinaosuutensa kymmenestä prosentista kahteenkymmeneen.

Itse tuote – asuntolaina – oli varmasti aivan vastaava kuin muissakin pankeissa. Sampolaiset vain tajusivat, että unelmakotinsa löytäneellä voi olla usein tulipalokiire saada rahoitus.

Pikainen toimituslupaus teki tylsästä perustuotteesta kiireisen asiakkaan näkökulmasta ylivoimaisen.

Päätökset ovat töistä raskaimpia

Monet amerikkalaiset kartuttavat eläkettään työnantajan kanssa yhdessä. On aika tavallista, että kun työntekijä sijoittaa eläkerahastoon tonnin, työnantaja maksaa saman verran lisää. Jos kaikki sujuu hyvin, nuori päätyy tällä järjestelyllä miljonääriksi eläkevuosiinsa mennessä.

Palkinto on siis houkuttava. Mikseivät kaikki sittenkään halua kääriä hihoja ja ryhtyä säästämään?

Professorit **Sheena Iyengar**, **Gur Huberman** ja **Wei Jiang** tutkivat vuosituhannen alussa eläkerahastoja. He huomasivat, että mitä enemmän eläkesuunnitelma tarjosi sijoitusvaihtoehtoja, sitä harvemmat valitsivat sen.

Vain neljää vaihtoehtoa tarjoava eläkesuunnitelma houkutti 75 prosenttia työntekijöistä mukaan. Kun vaihtoehtoja oli 59, enää hiukan yli 60 prosenttia halusi osallistua.

Iyengar totesi, että tuskin yksikään eläkesuunnitelmiaan pohtiva teki aktiivista päätöstä, ettei hän halua kartuttaa eläkettään. Mitä mutkikkaampi sijoitus-salkku oli tarjolla, sitä vaikeammalta asia alkoi vaikuttaa.

Ihmiset lykkäsivät päätöstään niin, että he jossain vaiheessa ehtisivät tutkia asiaa tarkemmin. Ikävä kyllä päivät muuttuvat nopeasti viikoiksi, kuukausiksi ja vuosiksi. Lopulta koko eläkeasia saattoi painua unholaan.

Myyjälle vastaava asiakkaan valintahalvus on liiankin tuttu. Ostaja ei vain saa päätöstä aikaiseksi.

Tilanne on kiusallinen. Tilausta ei tule. Toisaalta tapausta ei ole käsitelty selkeästi loppuun. Lopulta vetkuttelija alkaa hermostua, koska ”tyrkyttävä myyjä ahdistelee häntä jatkuvasti”.

Tarjouksesi kellastuu asiakkaan pöydällä muiden samanlaisten kanssa. Asiakas välttelee päätöstä viimeiseen asti. Helpoin päätös on olla ostamatta ollenkaan.

2. Hintasi toittottaa väärää viestiä

Tuotteesi tai palvelusi hinta on ristiriidassa sen laadun tai asiakkaasi saaman hyödyn kanssa. Useimmat myyvät liian halvalla niin, että he ovat täysin epäuskottavia. Halpa on myös riskin merkki.

Suomalaiset hinnoittelijat kärsivät usein huonosta itsetunnosta. He myyvät liian halvalla ja pienentävät katteitaan aivan turhaan. Nöyristelevä myyjä ajautuu ongelmiin.

Teknisen alan maahantuojan myyjät myivät kaksi kertaa kestävämpiä työstökoneen teräpaloja kuin kilpailijat. Mutta huomattavasti halvemmalla. Yhtiön myyjät uskoivat, että hinta on lopulta asiakkaan ainoa ostoperuste. He olivat ajattelunsa vankeja.

Kuinka hyvä alihinnoiteltu palvelusi voi asiakkaasi mielestä olla? Liian halpa hinta herättää asiakkaassasi riskin tunteen, joka estää häntä ostamasta.

Halpa on huono. Halpa hinta ja huono laatu liittyvät asiakkaiden mielissä väkisin toisiinsa. Halpa hinta saastuttaa muuten kelvollisen palvelusi.

Asiakkaasi vertaa sinua kilpailijoihisi hinnan perusteella. Liian halpa hinta kertoo, että ottelet höyhensarjassa. Hintalappuusi saattaisi kuulua jopa yksi nolla lisää, että palvelusi olisi asiakkaasi mielikuvissa edes samassa sarjassa kilpailijoidesi kanssa.

Halpa hinta kertoo myös, että tarjoat palveluasi ihan kaikille. Kunnon hinnalla voisit ohjata luoksesi vain kannattavat asiakkaat.

Pennsylvanian maaseudulla oleva Ursinus-korkeakoulu alkoi kärsiä vuosituhannen vaihteessa opiskelijapulasta. Se ratkaisi ongelman nostamalla lukukausimaksua 18 prosenttia kertapaukulla.

Kun hinta nousi, uusien opiskelijoiden määrä kasvoi kolmanneksen. Opiskelijat ja vanhemmat ollettivat heti, että Ursinus on laadukas.



Alennuslitku tyhmentää

Hinnasta syntyvä yleisvaikutelma peittää kaiken muun alleen. Niinpä hintamielikuva vaikuttaa siihen, miten laadukkaana asiakas tuotetta tai palvelua pitää.

Tutkijat ovat nimenneet yleisvaikutelman mahdin haloilmiöksi. Se on osaavan hinnoittelijan käsissä vahva ase.

Eräs tutkijaryhmä selvitti, miten älyjuoman hinta vaikutti opiskelijoiden henkiseen suoriutuskyykyyn. Tulokset osoittivat, että halpajuoman käyttäjä muuttui tyhmemmäksi kuin normaalihintaisen annoksen nauttinut.

Kokeeseen osallistui 125 opiskelijaa. Heille kerrottiin kokeen aluksi, että tarkoitus olisi juoda SoBe Adrenaline Rush -nimistä juomaa. Osallistujille esiteltiin pakkaukset ja selvitetiin juoman koostumus.

Lisäksi he saivat kuulla, että tuotteet olivat peräisin tuoreesta valmistuserästä. Ennen kuin tutkittavat saivat kulauttaa energiajuomansa, heidän täytyi allekirjoittaa lupalomake. Se oikeuttaisi yliopiston veloittamaan opiskelijoilta heidän kuluttamansa SoBe-tölkilliset.

Koekaniinit eivät tienneet, että lomakkeissa oli kahdenlaisia hintoja. Puolet joukosta sitoutui maksamaan normaalihinnan 1,89 dollaria. Toiselle puolikkaalle paperit kertoivat, että oppilaitos oli saanut tuotteet asevelihintaan 0,89 dollarilla.

Tutkijat halusivat vahvistaa osallistujien käsitystä siitä, että SoBe parantaisi heidän suoriutuskyykyään. Jotta piriste ehtisi varmasti vaikuttaa, opiskelijat saivat katsella videoita kymmenisen minuuttia ennen kokeen seuraavaa vaihetta.

Itse koe oli yksinkertainen. Kukin osallistuja sai eteensä kirjasen. Ratkaistavana oli 15 sanatehtävää. Niistä piti selvittää 30 minuutissa niin monta kuin mahdollista.

Osassa tehtäväkirjoista oli vielä ylimääräinen, kaksi kysymystä sisältävä sivu. Tarkoitus oli vain vahvistaa koehenkilön uskoa SoBen tehoon. Hänen oli arvioitava asteikolla 1–7 väitteitä ”Tunnen, että SoBe parantaa keskittymistä” ja ”Tunnen, että SoBe lisää henkistä suoriutuskyykyä”.

Tulokset olivat selkeitä. Alehintaisia SoBe-tölkillisiä naukkailleiden ryhmä ratkaisi keskimäärin 7,7 tehtävää viidestätoista. Normaalihintaisia siemalleet pärjäsivät paremmin: he ratkaisivat keskimäärin 9,5 tehtävää.

Kahteen esikysymykseen vastanneiden joukossa ero oli vielä suurempi. Halpaa juomaa nauttineet selvittivät vain 5,8 pähkinää viidestätoista. Normaali-hintainen juoma sen sijaan piiskasi huipputuloksiin, sillä tehtävistä ratkesi keskimäärin 9,9 kappaletta.

Jokaisen asiantuntemustaan kauppaavan kannattaakin miettiä tarkasti, millaisen viestin hänen hintalappunsa lähettää. Hinta vaikuttaa ostajan mielenkuviin aivan samalla tavalla, olipa hän hankkimassa tuotetta tai palvelua.

Liian halpa saa asiakkaasi uskon horjumaan niin, että myös tuotteesi (koettu tai jopa todellinen) hyötyä kutistuu rusinaksi.

Voitto on hinnoitteluvirhe

Entinen SOK:n pääjohtaja ja kansanedustaja **Jere Lahti** tapasi sanoa, että voitto on hinnoitteluvirhe. Osuuskaupan periaatteiden mukaan näin tietysti on. Mahdolliset liiketoiminnan ylijäämät on tarkoitus jakaa takaisin jäsenkunnalle joka tapauksessa.

Mutta se vasta on karmea, että moni tavallisen osakeyhtiön työntekijä on Jere Lahden kanssa samaa mieltä.

Eräs lääkefirman myyntiedustaja oli joitain vuosia sitten pohtimassa, miten närästyslääkkeen tuottoa voisi kasvattaa.

Vatsavaivaisten eliksiiriä oli myyty siihen saakka puolen litran pänikässä. Työryhmä keksi pakata saman litkun pieneen pulloon. Siis sellaiseen, joka mahtuu näppärästi vaikka käsilaukkuun.

Uusi pakkauskoko osoittautui suosituksi. Ainakin asiakkaat innostuivat siitä. Mutta yllättäen apteekin väki ei ollut samaa mieltä.

Monet farmaseutit heittäytyivät poikkiteloin. Pienen annoksen kate oli kuulemma kohtuuton!

Ällistytävää, eikö totta? Mistähän farmaseutit kuvittelevat palkkansa putkah-tavan? Mahtaako apteekkarilla olla takahuoneessa Suomen Pankin auktorisoima kopiokone, jolla saa monistaa seteleitä?

Apteekibisneksen kate kuuluu kutistuneen vuosikausia. Luulisi, että jokainen farmaseutti pohtisi pää punaisena, miten suunta olisi käännettävissä.

Hätähouso saattaisi tokaista, että kyse on hinnoitteluongelmasta. Mutta taustalla onkin johtamisongelma. Pomo on unohtanut kouluttaa väkeään.

Tulos- ja taselaskelmia työkseen pyörittelevän apteekkarin on helppo unohtaa, etteivät hänen työntekijänsä todellakaan ymmärrä, miten firman talous toimii. Kateprosenttien ja oman työpaikan kohtalonyhteys on hyvin hämmäinen.

Valitettavasti lyhytnäköinen ajattelu on yleistä toimialasta riippumatta. Rahat tuntuvat tulevan seinästä, maitoa saa kaupasta ja sähköä tunkee töpselistä.

Pari luokanopettajaa jutteli välitunnilla keskenään. Kansankynttilä murehti tulevan ikkunaremontin yllätyskustannuksia. Kollega lohdutti: "Älä välitä, taloyhtiöhän ne sellaiset remontit maksaa!"

Äläkä naura, sillä suuri osa työntekijöistäsi ajattelee ihan samalla tavalla kuin farmaseutti ja luokanopettaja.

Järjestä työntekijöillesi pakollinen, selkokielineen yritystalouden pikakurssi. Näytä, miten alennukset tuottavat työttömiä.

3. Alennukset nakertavat tuloksesi

Kuvittelet, että juuri sinun toimialallasi on pakko antaa alennuksia, koska kaikki muutkin antavat. Ja kun alennuksethan ovat erottamaton osa myyntiä.

Jos kerran tuotteellasi on etukäteen mietitty hinta, miksi asiakkaan pitäisi saada siitä automaattisesti alennusta vastikkeetta?

Heikoimmat myyjät päättävät firman tuloksen, mikä ei voi olla tarkoitus. Jos tuotteesi hinta on 100 euroa, alennus 10 euroa ja kate 20 prosenttia, puolitat firman tuloksen. Pienikin alennus voi siis johtaa katastrofiin tuloslaskelman viimeisellä rivillä.

Moni myyjä tuhlaa suuren osan tehokkaasta myyntiajastaan alennusten miettimiseen. Myyntijohtaja puolestaan johtaa myynnin sijaan alennusmyyntiä.

Ole tarkkana, kun myyjäsi alkavat selittää epäonnistumisiaan tuotteiden liian kovilla hinnoilla. Se tarkoittaa vain sitä, että

1. tuotteesi ei ole riittävän hyödyllinen
2. tuotteesi ei erotu kilpailijoista
3. myyjäsi ei osaa perustella asiakkailleen tuotteesi hyötyjä tai
4. myyjäsi yrittää myydä väärille asiakkaille.

Myyjä uskoo aina mielellään sen, kun asiakas väittää tuotetta liian kalliiksi. Se poistaa repurisi vastuun, koska hinnat eivät ole hänen itsensä keksimiä.

Todellisuudessa ostaja vetoaa kovaan hintaan vain silloin, kun hän ei kehtaa tai osaa sanoa todellista syytä kieltäytymiseensä. Taustalla voi olla edellä mainitun listan lisäksi monta muutakin selitystä.

Ostajalla ei ole valtuuksia tilata, mutta hän ei halua tunnustaa heikkoa asemaansa ääneen. Tai ostajalla ei ole rahaa. Sitä olisi kiusallista myöntää. Ehkä myyjäsi naama ei yksinkertaisesti vain miellytä.

Ikävää tässä valheiden vyyhdissä on se, että seuraavaksi myyjäsi marssivat takaisin kotipesäänsä. Siellä he alkavat toivottaa, että kyllä kauppa muuten kävisi, mutta kun tuotteemme ovat liian kalliita!

Jos joku rohkenee olla eri mieltä, myyjällä on takataskussaan aina argumentti, joka riisuu kaikki vastustajat aseista: En minä ole sitä mieltä, vaan asiakas! Hän sanoi, että hintamme ovat liian kovat.

Koska asiakkaan sana on laki, hinnat ovat siis pielessä. Ja sen takia on muka pakko antaa alennuksia.

Tiivistä tarjouksesi aaneloselle

Antti Apunen

Adnan Khashoggi oli 1980-luvun alussa yksi maailman rikkaimmista miehistä. Saudipohatta keräsi miljardiomaisuutensa asevälittäjänä.

Khashoggi konsultoi amerikkalaisia asevalmistajia. Hän tunsı saudien kuningasperheen hyvin ja petasi jenkeille helppoja kauppoja. Lockheed ja muut asejättiläiset myönsivät nöyrinä Khashoggin arvon. Hän saattoi kahmia välityspalkkiota jopa 15 prosenttia kauppasummasta.

Pat Riley on amerikkalaisen bisnesmies, joka halusi Khashoggin rahoittajaksi projektiinsa. Riley lähetti 50-sivuisen liiketoimintasuunnitelmansa asekauppiaille ja anoi tapaamista.

Riley odotteli miljardöörin hotellissa viikon, ennen kuin palaveri lopulta järjestyi – yhdeltä yöllä.

Riley ei ehtinyt myyntipuheensa alkua pitemmälle, kun Khashoggi jo vaihtoi aihetta. Rileyn tiilikiven paksuinen liiketoimintasuunnitelma ei kiinnostanut häntä pätkääkään. Sen sijaan Riley sai kuulla uransa tärkeimmän ripityksen.

Khashoggi kertoi Rileylle, miksi hyvä tarjous on korkeintaan sivun mittainen. Hänen kaltaisensa miehet kun eivät ehdi ja jaksaa lukea sen pitempiä jaarituksia.

Rileyn 60 miljoonan taalan ehdotus jäi kokonaan käsittelemättä. Pettynyt kauppias lensi kotiin tyhjin käsin. Hän päätti kuitenkin noudattaa Khashoggin neuvoa.

Riley ei katunut päätöstään. Hän tienasi neuvon avulla ripeästi miljoonamaisuuden ja kirjoitti aiheesta kirjankin.

Palveluitasi ostava päättäjä on yhtä malttamaton kuin hiekkamaan ökyrikas asekauppias. Hänenkin pöydällään notkuu pinokaupalla ehdotuksia, joita yhdistää yksi asia. Asiakkaasi ei ole jaksanut lukea ainuttakaan niistä.

Tiivistä tarjouksesi yhteen sivuun. Ajatuksesi on liian monimutkainen, jos asiasi ei mahdu yhdelle arkille.

4. Tarjouksesi on huono

Tarjous on yksi yleisimmistä välineistä, joilla asiantuntijat kylvävät pelkoja asiakaskuntaansa. Suomessakin myyjät toimittavat päivittäin tuhansia tarjouksia, jotka estävät asiakkaita ostamasta.

Tarjoukset eivät kerro läheskään aina investointipäätökseen tarvittavia tietoja. Joko ostaja alkaa empiä tai hän lähettää dokumentit hädissään juristien arvioitavaksi. Niin tai näin, tilausta ei tule.

Usein myös hinta on niin epäselvä, ettei asiakas pysty ostamaan. Myyjä on laiskuuttaan jättänyt asiakkaan tehtäväksi hinnan laskemisen.

Myyjä unohtaa helposti myös, että se mukava heppu ostohattu päässään ei välttämättä ainakaan yksin päättää tarjouksen hyväksymisestä. Tarjous kiertää usein vielä johtoryhmän tai muun konklaavin ihmeteltäväksi – ja nimenomaan ihmeteltäväksi!

Huono tarjous paljastaa nopeasti sen, ettei myyjä tiedä itsekään, miksi asiakkaan pitäisi ostaa. Hyvä tarjous sisältää tietyt osat, jotka tekevät ostamisesta helppoa. Lisäksi hyvällä tarjouksella on ulkokohtaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat.

Paketoï miljoonatarjouksesi vaikkapa vasikannahkakansiin. Ja oikolue vielä neljännentoista kerran.

Myyjä osoittaa välinpitämättömyytensä asiakasta kohtaan usein myös niin, että toimittaa tarjouksen myöhässä tai ei ollenkaan. Mutta myyjäsi ei pysty toimittamaan tarjousta nopeasti, jos hän alkaa sommitella sitä joka kerta käytännössä nollasta.

Vain tuotteistetun palvelun tarjous syntyy nopeasti ja edullisesti. Parhaimmillaan se on täysin vakioitu, moduuleista koottava paketti, joka putkahtaa nappia painamalla tietojärjestelmästä.

Tarjoukset ovat usein hyvin kalliita kirjoittaa. Eräs IT-palveluja tuottava yritys laski, että tarjouksen keskimääräinen kustannus oli noin 30 000 euroa. Jos tarjouksista joka neljäs voitti, tarjoustyön kustannus per kauppa nousi 120 000 euroon.

Kustannus kertyi pääasiassa eri osastojen välisistä hinta- ja aikatauluneuvotteluista.

Hylkää väärät asiakkaat

Vaihda asiakkaita, jos nykyiset eivät ole valmiita maksamaan tarpeeksi. Luovu ajatuksesta, että kaikkien pitäisi ostaa sinulta.

Tuhlaat aikaa ja rahaa, jos yrität kolkutella joka ovelle. Tuet kannattamattomien asiakkaiden elämää tai liiketoimintaa omalla kustannuksellasi. Lahjoitat miellyttämisenhalussasi palveluitasi alihintaan.

Saatat ajatella pelkkä liikevaihto mielessäsi, ettei yksikään asiakas ole liian vähäpätöinen. Hyvät, eli maksuvalmiit asiakkaasi kuitenkin kärsivät, kun uhraat energiaasi huonojen paapomiseen.

Finanssirehtööri **Björn Wahlroos** on valottanut, miksi If on ollut vuodesta toiseen yksi pohjoismaiden suurimpia ja kannattavimpia vahinkovakuutusyhtiöitä:

”Joka vaiheessa olemme alleviivanneet, että emme ole kasvuhakuisia, markkinaosuudet eivät kiinnosta meitä, vaan välitämme vain kannattavuudesta. On panostettu voimakkaasti asiakassuhteiden hoitoon ja riskien valintaan. Vakuutus-toiminnassa on äärimmäisen tärkeä asia, että osaa hinnoitella riskit oikein.”

Ja sama yhdellä lauseella: ”Valitsemalla väärät asiakkaat tuppaa saamaan väärät riskit.”

Finanssimiehillä on ollut pokkaa kertoa totuuksia aiemminkin.

*Marraskuussa 1999 silloisen Merita-Pankin toimitusjohtaja **Pertti Voutilainen** tuli sanoneeksi ääneen tv-uutisissa, että hänen pankillaan on hyviä ja huonoja asiakkaita. Ja että kannattamattomista asiakkaista voisi hänen puolestaan huolehtia joku muu, vaikkapa valtio. Pian suora-puheinen Voutilainen saikin lähteä eläkkeelle.*

Tietenkin markkinataloudessa toimivat pankit pyrkivät saamaan hyviä asiakkaita ja pääsemään eroon huonoista. Niin ne tekivät ennen Voutilaisen lausuntoa ja niin ne ovat tehneet sen jälkeen. Samoin toimii jokainen täyspäinen yritys.

Mitä jos lopettaisit alennusmyyntisi ja aloittaisit ylennysmyyntit? Se on oiva keino päästä eroon pelkkiä kuluja tuottavista asiakkaista. Älä kuitenkaan möläytä tarkoitustasi ääneen.

Asiakkaistasi 20 prosenttia tuottaa tuloksestasi 80 prosenttia. Häädä persaukiset asiakkaat korottamalla hintojasi.

5. Et uskalla korottaa hintaasi

Luulet, että on olemassa jokin oikea hinta, vaikka hinta on aina suhteellinen. Kun asiakas on ostamassa, hän vertaa hintaa aina johonkin. Vertailukohde voi olla toinen tuote, tähtien asento tai oma vaivannäkö.

Kun olet joskus törmännyt saituriin, yleistät, että kaikki ovat sellaisia. Lisäksi pelkäätkätkä pitkäaikaisten asiakkaidesi reaktioita hinnankorotukseesi.

Sinulla voi olla asiakkaita, joita hintojen korotus kirpaisee pahastikin. Jos menetät heidät uusien hintojen takia, siihen on syynä yleensä jokin näistä:

1. Tuotteesi ei ole hintaansa nähden tarpeeksi hyödyllinen ja tärkeä.
2. Et osaa perustella uutta hintaa.
3. Asiakkaasi on köyhä tai muuten vääränlainen.

Jos et osaa tai jaksa perustella tuotteesi hintaa sen tuottamilla hyödyillä, asiakkaalla ei ole mitään syytä ostaa. Jos hyötyjä ei ole, kenenkään ei pidäkään ostaa.

Tai saatat tuottaa kyllä hyötyä, mutta sen merkitys asiakkaan liiketoiminnalle on kuin pisara meressä.

Miksi pitäisit väkisin kiinni kaikista asiakkaista? Alennusten ruikuttajat ja muut halvimman perässä juoksijat tuskin ovat firmallesi kuitenkaan niitä kannattavimpia asiakkaita.

Saatat sortua ajattelemaan hintaa myös oman kukkarosi kautta, mutta asiakas sen sijaan sijoittaa yrityksen kassavaroihin. Eivät ne tule hänen perustaskustaan.

Empatiakin on hieno ominaisuus ihmisessä, mutta liian pehmeä myyjä on entinen myyjä. Asiakasta ei tarvitse miellyttää alhaisella hinnalla.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto osallistuu kokeiluun, jossa EU- ja Eta-maiden ulkopuolelta tulevat joutuvat maksamaan 8 000 euron lukukausimaksun.

Korkeakoulu on vararehtori **Minna Martikaisen** mukaan erittäin tyytyväinen tuloksiin: Hakijamäärä ei laskenut vähääkään, kelvollisia hakemuksia tuli enemmän, ja opiskelijat ovat sitoutuneempia opintoihin.

Kun opiskelija on maksanut isot rahat, häntä ei huvitakaan riekkua kaljalla kavereiden kanssa.

Hinnankorotus on oiva keino ohjata asiakkaiden käyttäytymistä.

Nakkaa kuitit takkaan

Juttelimme oikeiden konsulttien kanssa. Heidän työmaansa on koko maailma. Hanurit on hilattava viivana vaikka Uuteen-Seelantiin, jos asiakas niin haluaa.

Tarkoitus oli tuotteistaa palvelupaketti. Tapamme mukaan ehdotimme mahdollisimman helppoa hintaa. Usein se tarkoittaa yhtä lukua, vaikkapa kymppitonnia. Sen hahmottavat ja muistavat kaikki, niin myyjät kuin ostajatkin. Ostamista se helpottaa selvästi.

Törmäsimme tuttuun ongelmaan. Konsulttien mielestä paketilla ei voinut olla yhtä hintaa. Esiin putkahti hinnoittelijan perustauti.

Maailmassa ei ole niin fiksua asiantuntijaa, ettei kustannusten kirous häntä riivaisi.

Konsultit totesivat, että tietenkin matkakustannukset vaihtelevat rajusti. Viikon reissu jossain huitsin kuukkelissa saattaa maksaa yli kymppitonnin. Ranskaan suuntautuva keikka hoituisi kolmasosalla siitä.

Entä jos leipoisimme palvelun hintaan aina sellaisen matkakustannuksen, joka kattaa kuljetukset, hotellit sun muut joko a) aina kokonaan tai b) ainakin keskimäärin?

Seurasi tuokio älämölöä: ”Mutta eihän se ole reilua ranskalaisia kohtaan! Entä jos tulee yllätyskuluja? Asiakkaat haluavat nähdä tikit ja kuitit!”

Lopulta totesimme, että itse palvelu on niin kallis, että siihen verrattuna suurinkin mahdollinen matkakustannus olisi mitätön. Koko paketin hinta ei koskaan kasvaisi niin suureksi, että kukaan kiinnittäisi reissujen osuuteen mitään huomiota.

Lopulta olimme kaikki samaa mieltä, että saatoimme lätkäistä tässäkin tapauksessa palvelutuotteen kylkeen selkeän hintalapun. Toki lähellä olevien projektien kate olisi vähän parempi kuin kaukokohteiden. Mutta se lienee pelkästään myönteinen uutinen.

Entä ne matkaliput ja kuitit, joita asiakkaat kuulemma halusivat nähtäväksi?

Kävi ilmi, ettei yksikään tilaaja ollut koskaan niitä kysellyt. Koko idea oli lähtöisin konsulteilta itseltään. Jotenkin he olivat ajatelleet, että on reilua näyttää omat kustannukset. Todellisuudessa joutavat kuittisulkeiset masinoivat järkyttävän määrän turhaa työtä kaikille osapuolille.

Kustannuksesi eivät kiinnosta asiakastasi. Hän on kiinnostunut hyödyistä, jonka hänelle tuotat.

6. Tuijotat kustannuksiasi

Lähes jokainen palvelujen hinnoittelija arvioi ensin palvelun tuotantokustannukset. Sen jälkeen hän iskee kustannuksen päälle sopivalta tuntuvaan katteen, joka on esimerkiksi 30 prosenttia myyntihinnasta.

Tämä on tietysti sikäli hyvä tapa, ettei ainakaan hinnoittelusta seuraa automaattisesti tappiota.

Kustannuspohjainen hinnoittelu onkin maailman yleisin tapa hinnoitella. Se on usein kuitenkin myös maailman surkein hinnoittelumenetelmä.

Kustannuspohjainen hinnoittelu ei ota huomioon asiakasta, tarvetta eikä kilpailua. Se perustuu pelkästään liukuhihnasi nitkutukseen ja raaka-aineiden hintoihin.

Asiakasta ei kiinnosta tuotantokustannuksesi. Asiakasta kiinnosta hyöty, jonka hän palvelustasi saa. Siitä hän on valmis maksamaan. Asiakkaan näkökulmasta on aivan samantekevää, paljonko valmistuskustannuksesi on. Hän vertaa hintaa vaihtoehtoihin ratkaisuihin. Niistä yksi on se, ettei hän osta mitään.

Kustannuspohjainen hinnoittelu jättää helposti sinulle kuuluvaa rahaa asiakkaasi taskuihin. Lisäksi se saattaa paljastaa kustannuksesi ammattiestajalle, joka käyttää tilaisuutta heti hyväkseen.

Kustannuspohjainen hinnoittelu johtaa helposti myös siihen, että luulet voivasi kasvattaa katetta vain pienentämällä kustannuksiasi. Kun tuijotat pelkästään kustannuksiasi, vyön kiristämisestä tulee itsetarkoitus. Säästät firmasi kuoliaaksi, kun et muuta keksi.

Asiakkaan kustannuksilla on väliä

Kuljetusliikkeille tarkoitettu palvelu maksoi vain muutamia tonneja vuodessa. Mutta yrittäjien niskakarvat nousivat hinnasta pystyyn.

Niinpä palvelun myyjät alkoivat verrata palvelun vuosihintaa rekan renkaisiin, joita jokainen kuljetusliike joutuu hankkimaan järkyttävät määrät. Ääni muuttui kellossa. Nyt hintalappu alkoikin tuntua aivan siedettävältä.

Suhteuta hintasi johonkin asiakkaallesi selvään, tuttuun kustannukseen. Hänen on helpompi hyväksyä ajatus liikimain samansuuruisista laskuistasi.



Älä heitä ankkuria minne sattuu

Tutkijat kiusasivat kiinteistönvälittäjiä. Puolet kiinteistönvälittäjistä arvioi saman asunnon huomattavasti kalliimmaksi kuin toinen puolisko.

Nämä välittäjät väittivät – ja vilpittömästi varmasti luulivatkin – että heidän arvionsa perustui puhtaasti tutustumiskäyntiin ja asunnosta annettuihin taustatietoihin.

Todellisuudessa he perustivat korkeamman hinta-arvionsa tutkijoiden ilmoittamaan pyyntihintaan, joka oli paljon korkeampi kuin toiselle puoliskolle kerrottu.

Tietenkin välittäjät olivat jyrkästi sitä mieltä, ettei heidän tiedossaan ollut pyyntihinta voinut mitenkään vaikuttaa heidänlaisiinsa ammattilaisiin.

Korkeampi hinta muodosti hinta-ankkurin, joka ohjasi tätä välittäjäryhmää arvioimaan myös asunnon kalliimmaksi.

Jopa summamutikassa heitellyt luvut ohjaavat ajatuksia niitä kohti. Mutta ankkuri-ilmio on erityisen vahva silloin, kun ajattelemme rahaa.

Dollarisoi palvelusi hyödyt rahaksi ja kiinnitä asiakkaasi huomio siihen. Muuten asiakkaasi nappaa ankkurin jostain, jolla ei ole välttämättä mitään tekemistä palvelusi arvon kanssa.

Dollarisaation osoittama rahallinen hyöty on hinta-ankkuri. Ostaja muodostaa mielikuvan sopivasta hinnasta hyödyn perusteella.

7. Et viitsi dollarisoida

Dollarisointi tarkoittaa sitä, että lasket asiakkaan tuotteestasi saaman hyödyn rahaksi. Näytät takaisinmaksulaskelmalla, kuinka nopeasti asiakkaasi tienaa rahansa takaisin. Se on periaatteessa helppoa, mutta erittäin harvat myyjät käyttävät sitä.

Ostajan näkökulmasta dollarisointi ei ole ainoa asia, joka vaikuttaa päätökseen. Esimerkiksi myyjän luotettavuus ja monet muut asiat painavat vaakakupissa. Mutta dollarisaatiolaskelma on usein välttämätön työkalu, jolla ostaja myy investointi-idean omalle esimiehelleen – ja tämä edelleen omalleen.

Asiakas on kyllä valmis maksamaan hyödyistä. Mutta on todella ylimielistä olettaa, että hän osaisi tai viitsisi laskea ne itse. Dollarisointi on sinun tehtäväsi.

Yrityksille myytävillä palveluilla on tarkoitus viime kädessä tehdä lisää rahaa tai säästää sitä. Jätät yritysostajan kylmäksi kuin lumiukon, jos et jossain vaiheessa ala puhua rahapuhetta.

Palvelusi tietenkin täytyy tuottaa asiakkaalle reiluja, rahassa mitattavia hyötyjä, jotta voisit dollarisoida. Palaa lähtöruutuun, jos ne eivät tuota.

Tuotteistajan pikaopas 2: Sisäinen markkinointi

Joudut aina myymään palvelusi ensin omille työntekijöillesi. Miksi tämä välttämätön vaihe menee niin usein penkin alle?

Keräsimme yleisimmät sisäisen markkinoinnin ongelmat ja ratkaisuehdotukset pikaoppaaksi. Se sopii yrityksesi päättäjille, jotka joutuvat myymään asiantuntijoilleen uusia palveluita.

Säästät tonnikaupalla vaivaa, kun selaat oppaan läpi.



*Lue lisää ja tilaa oma ilmainen oppaasi osoitteesta:
ediste.fi/pikaoppaat/*



Allin pallit pakkasella

Miksei edes vertailun voittanut pankki halua puhua rahasta? Syy selviää helposti, jos jaksat hiukan dollarisoida.

Tapiola-pankki mainosti Helsingin Sanomissa palkkatiliään. Se on kuulemma tutkitusti paras.

Mainos viittaa Hesarin helmikuussa 2012 tekemään pankkivertailuun, jossa Tapiola jäi kokonaispisteissä kolmanneksi POP-pankin ja Aktian jälkeen. Mutta palkkatilien vertailun se tosiaan voitti.

Menestys perustui siihen, että Tapiola laskee korkoa joka päivä tililtä löytyvälle rahalle. Kaikki muut pankit maksavat korkoa vain kuukauden alimmalle saldolle. Eli jos tili käy nollassa edes hetken kuukauden aikana, muilta ei irtoa korkoa lainkaan.

Tapiolan ilmoitus on tyypillinen esimerkki siitä, miten monet suomalaiset yritykset joutuvat markkinoimaan.

Luulisi, että mainoksessa kannattaisi puhua rahasta. Pankkihan on raha-kauppa. Mutta viesti vain kiertelee ja kaartelee itse asian ympärillä.

Tapiola jaarittelee esimerkiksi päiväsaldoistaan aivan turhaan. Todennäköisesti vain pieni vähemmistö lukijoista tietää, mitä päiväsaldo tarkoittaa.

Mainos ehdottaa myös, että lukija voisi tutustua tutkimukseen ja hyötyihinsä osoitteessa tapiola.fi/pankki. Enintään yksi kymmenestä jaksaa etsiä tutkimuksen Tapiolan sivuilta.

Lopulta ilmoitus lupaa palkkatilin avanneille, että he osallistuvat muutamien 500 euron matkalahjakorttien arvontaan.

Houkutin kertoo vain siitä, että mainosmaakarin usko on loppunut kesken. Hän ei ole itsekään vakuuttunut siitä, että suora puhe rahasta riittäisi.

Kaikkiaan Tapiolan viesti on oiva näyte siitä, miten kaikkein olennaisin asia jää täysin epäselväksi: paljonko sitä pätäkkaa sieltä Tapiolan tililtä irtoaa?

Syy selviää nopeasti, jos alamme hiukan dollarisoida – eli laskea hyötyjä rahaksi.

Suomalaisen palkansaaajan keskimääräinen liksa on noin 3 000 euroa kuukaudessa. Oletetaan toiveikkaasti, että siitä napsahtaisi palkkatilille verojen jälkeen peräti kaksi tonnia.

Jos potti hupenisi tasaista vauhtia kuukauden aikana nollaan, tililtä löytyisi aina keskimäärin puolet nettopalkasta, eli tonni. Tapiola maksaa sille puolen prosentin korkoa.

Se tarkoittaa peräti viittä euroa vuodessa!

Lähdeveroa korkotulosta on maksettava 30 prosenttia. Käteen jää siis 3,50 euroa. Sillä saa kaupasta pari edullista suklaalevyä.

Tässä vaiheessa jokaiselle valkenee, miksei edes parasta palkkatiliä tarjoava pankki halua käyttää esimerkkilaskelmia. Yksinkertainkin dollarisointi osoittaa, että kuti osuisi heti omaan räpylään.

Mainostoimiston on pakko repiä tarinaa tyhjästä.

Karu esimerkki kertoo toisaalta sen, miten helppoa pankkibisneksessä olisi erottua edukseen. Ei tarvitsisi muuta kuin tarjota jotain hyödyllistä. Siihen ei muka yhdelläkään pankkiirilla ole varaa.

Kun myyjä ei halua dollarisoida, siihen saattaa olla vissi syy. Hyödyt osoittautuisivat pieniksi kuin allin pallit pakkasella.

Asiakas ei käyttäydy niin kuin sinä haluaisit

Ostaja puntaroi sopivaa hintaa aina niin, että hän vertaa sitä mieleen tuleviin vaihtoehtoihin. Ne eivät tarkoita välttämättä lainkaan suoria kilpailijoitasi.

Jos asiakkaasi esimerkiksi haluaa matkustaa Helsingistä Ouluun, hänellä on siihen monta keinoa patikoinnista ja potkulaudasta bisnesjettiin. Niillä kullakin on oma hintansa, joka ei suinkaan koostu pelkästään rahasta.

Asiakkaan arvioon vaikuttavat esimerkiksi hänen oma kiireensä ja mukavuudenhalu. Ostajan näkemä hyöty vaihtelee myös muodin ja jopa hänen oman rahatilanteensa mukaisesti. Maailma näyttää kovin erilaiselta, jos tilille on tupsahtanut juuri miljoonia euroja ylimääristä.

Jopa sillä on merkitystä, mitä muut ajattelevat hänen valitsemastaan matkustusvälineestä. Esimerkiksi yksityinen suihkukone saattaa herättää lähimmäisissä haitallista kateutta. Tai ainakin se tuottaa määrättömästi vihreää viisastelua. Mutta mikä on toisen mielestä epämuodikasta, saattaa toisen näkökulmasta olla mitä haluttavinta.

Ihmiset puhuvat yhtä ja tekevät toista. Ilmiö on pystytty varmistamaan lukuisissa tutkimuksissa, joista pysäköintipaikkaansa puolustavien autoilijoiden esimerkki on alan klassikoita.

Asiakas palaa marketista autolleen, jonka hän on pysäköinyt marketin parkki-alueelle. Hän huomaa, että toinen autoilija jo odottaa vapautuvaa ruutua. Luonnollisesti hän kaivaa ripeästi avaimensa esiin, jotta hän pääsisi antamaan paikkansa mahdollisimman nopeasti lähimmäiselleen?

Suurin osa ihmisistä kertoo toimivansa näin, mutta tutkimuksen mukaan autoilijat käyttäytyvät juuri päinvastoin. Kun he näkevät jonottajan, he hidastavat toimiaan. Jos parkkiruutua kärkeä autoilija erehtyy soittamaan torveaan, lähtijä muuttuu yhä verkkaisemmaksi.

Asiakkaasi henkilökohtaiset, yksityiset motiivit vaikuttavat hänen käytökseensä enemmän kuin julkiset motiivit. Raha, prosentit tai vastaavat vertailuluvut vaikuttavat vain järkeen.

8. Jahtaat täydellistä hinnoittelumenetelmää

Miksi kustannuksiin pohjautuva hinnoittelumenetelmä on niin suosittu?

Miksi huoltoasemayrittäjä käy vilkaisemassa löpölleen sopivan hinnan kilpailijansa mainosminareetista? Entä miksi joku vain ravistaa lukemat musta tuntuu -menetelmällä hihastaan?

No tietenkin siksi, että se on niin helppoa. Yhtään näitä rujoja hinnoittelun ”menetelmiä” mutkikkaammat viritykset ovat harvinaisia.

Hinnoittelusta on toki kirjoitettu vino pino kirjoja. Kaavoja löytyy joka lähtöön. Yleensä ne toimivat kuitenkin vain paperilla.

Totuus saattaa olla se, ettei kaikille sopivaa ja silti yksinkertaista hinnoittelun menetelmää ole olemassakaan. Lopeta sellaisen etsinnät.

Hinnan vastapuolena on aina asiakkaasi arvio hyödystä. Ostajan näkemys perustuu aina sekä a) yksityisiin että b) julkisiin motiiveihin. Yksityiset motiivit sotkevat pelin joka tapauksessa. Siksi täydellisinkin hinnoitteluteoria karahtaa kiville, kun asiakas mokoma astuu kuvioihin.

Julkiset motiivit ovat sellaisia, jotka ovat asiakkaan mielestään yleisesti hyväksyttyjä – tai jopa ihailtavia. Esimerkiksi ekologiset tuotteet lienevät sellaisia, että tuskin kukaan tulee sellaisen ostanutta moittimaan.

Yksityiset motiivinsa ostaja pitää visusti omana tietonaan. Juuri siksi niitä kutsutaan yksityisiksi. Ne ovat liian raadollisia ja itsekkäitä ääneen lausuttavaksi. Puhumattakaan, että niitä jokainen meistä pohtisi läheskään aina tietoisesti.

Mutta jokaisella – siis aivan jokaisella – asiakkaallasi on yksityisiä motiiveja joka tapauksessa. Ne vaikuttavat ostopäätöksiin paljon enemmän kuin haluaisit myöntää.

Yritysjohtajan tulee korostaa, miten paljon hyötyä hänen investointipäätöksestään on osakkeenomistajille.

Hänen ei kannata kiekaista ääneen, miten muikeita bonuksia hän arvelee lähivuosina kuittaavansa.



Hintahäirikön 8 kepposta

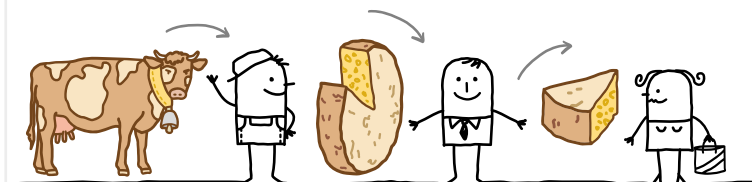
Älä edes yritä kilpailla halvalla hinnalla. Häviät sen kuitenkin. Ryhdy hintahäiriköksi ja aloita ylennysmyynnit. Häirikkö päättää olla kallein, koska kallis on hyvää ja halpa huonoa.

Hintahäirikkö tuotteistaa palvelunsa vertailukelvottomaksi ja vie asiakkaalta mahdollisuuden hintavertailuun. Häirikkö antaa muiden apinoida toisiaan ja keksii itse jotain muuta.

Häirikkönä et hinnoittele kustannustesi vaan asiakkaasi saaman hyödyn perusteella. Dollarisoit asiakkaalle, paljonko hän säästää tai tekee lisää rahaa tuotteesi tai palvelusi ansiosta.

Häirikkönä et jakele etkä anna myyjiesi jaella alennuksia miten sattuu. Häirikkönä et peesaa kilpailijoitasi vaan hinnoittelet asiakkaasi avulla.

Lopulta asiakkaasi pikkumaisuus tai ilmavaivat, harmaa sää tai pörstäkertomasi ja monet muut yksityiset motiivit voivat pilata kauppasi, vaikka tekisit mitä. Seuraavat kahdeksan kepposta auttavat sinua joka tapauksessa saamaan hinnan, jonka ansaitset.



Liisaa lehmä

Maito on maitoa. Sillä olisi vaikea erottua kilpailijoista. Mutta sveitsiläinen maanviljelijä **Paul Wyler** näyttää esimerkkiä, miten bulkkituote muuttuu palveluksi. Hän liisaa tavalliselle kaupunkilaisperheelle lehmän.

Asiakas raataa maatilalla ja maksaa 380 frangia kesässä siitä, että hän saa aivan liikaa oman nautansa maidosta valmistettua juustoa. Kukaan ei ole muistanut kommentoida, miltä edam maistuu. Riittää, että se on yhtä hyvää kuin muillakin. Tuote ei ole tärkeä, koska ostaja maksaa kokonaisuudesta.

Näin insinöörinkin olisi toimittava. Tekniikkaa löytyy edullisesti Kiinasta. Ovelasti tuotteistamasi palvelu siirtää tuotteesi törkeän tyylikkäästi aivan omaan sarjaansa. Bulkkirautaa pusaavat kilpailukoot kaikessa rauhassa toisensa kuoliaiksi.

Maidon ympärille kehitetty kokonaisuus teki maailman tavallisimmasta tuotteesta jotain aivan muuta.

1. Tuotteista vertailukelvottomaksi

Tuotteistaminen tarjoaa oivan keinon erilaistaa tavallisesta raakatuotteesta hitti-tuotteen.

Kun tuotteistat erottuvan palvelun, riistät asiakkaaltasi mahdollisuuden vertailuun. Välttyt silloin hintakilpailulta. Ja vaikka joutuisitkin vertailtavaksi, olet päivänselvä voittaja.

Kunhan tuotteistettu palvelusi on asiakkaalle tarpeeksi hyödyllinen tai muuten haluttava, pääset kukoksi tunkiolle.

Unohda siis kilpailijasi ja luo oma, erottuva strategiasi. Se saa – ja sen pitäisi olla – jollain tavalla outo, epänormaali tai muuten kummallinen. Ratkaiset kertaheitolla myös monta hinnoitteluongelmaa.

Jos tämä tuntuu vaikealta, tiedät olevasi oikeilla jäljillä. Kaikki helppo on jo keksitty. Helppo on helppo myös kopioida. Helppo tarkoittaa halpaa tuotetta ja huonoa katetta.

Sinun ei tarvitse keksiä pyörää uudestaan, jotta voisit erottautua. Yksinkertaisimmillaan riittää, että tuotteistat palveluusi jonkin elementin, joka sotkee pelin.

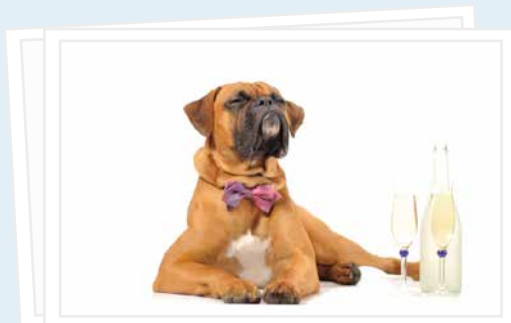
Asiakkaan riski nollaan

Tammermatic valmistaa raskaan kuljetuskaluston ja henkilöautojen pesujärjestelmiä. Aikaisemmin se myi tai liisasi asiakkaalle ensin pesukoneen. Siinä yhteydessä Tammermatic teki perinteisen huoltosopimuksen ja pyrki toimittamaan myös pesuaineet ja kemikaalit.

Nyt Tammermatic toimittaa pesukoneen automaattisesti kaikkine tykötarpeineen, mutta laskuttaa huoltamoa kerran kuukaudessa vain puhtaaksi pestyistä autoista.

Tammermaticin palvelumalli laittoi kilpailuasetelmat uusiksi. Ostaja maksaa investointiaan erissä sitä mukaa, kun sille itselle kertyy tuottoa. Ostajan riski putoaa nollaan.

Täysin uudenlainen ja asiakkaalle riskitön hinnoittelu- ja palvelumalli nosti perinteisen laitetoimittajan aivan omaan sarjaansa.



Viinin hinta määrää maun

Hinta vaikuttaa muihinkin tuoteominaisuuksiin. Kalifornialainen taloustieteen professori **Antonio Rangel** julkaisi alkuvuodesta 2008 tutkimuksen siitä, miten viinin hinta vaikuttaa juoman makuun.

Hankkeeseen osallistuneet 20 vapaaehtoista saivat maisteltavakseen viittä erihintaista Cabernet Sauvignon -viiniä. Lipittelyn vastineeksi koehenkilöiden täytyi päästää tutkijat kartoittamaan aivojensa vasteita magneettiresonanssimitauksella.

Tutkittavien tehtävänä oli laittaa viinit järjestykseen sen perusteella, miten miellyttäviä ne olivat. Heille kerrottiin myös kunkin viinin hinta.

Vapaaehtoiset eivät tienneet, että osa näytteistä oli keskenään samaa tavaraa. Viiden ja 45 taalan juomat olivat molemmat todellisuudessa 5 dollarin hintaista. Vastaavasti kymmenen ja 90 taalan juomat olivatkin 90 dollarin tavaraa kumpikin. Jäljelle jäänyt pariton puteli maksoi 35 dollaria.

Osallistujat pitivät eniten 90 dollarin punkusta. Vähiten he pitivät toiseksi halvimaksi mainitusta ”litkusta”, joka oli siis samaa tavaraa kuin voittajakin!

Aivokuvaus osoitti, että ihmisen silmien takana sijaitsevan, mielihyvää käsittelevän aivojen osan aktiivisuus lisääntyi käsi kädessä viinin hinnan kanssa. Kaksi viikkoa alkuperäisen kokeen jälkeen samat vapaaehtoiset saivat maistaa viinejä uudelleen. Tällä kertaa he eivät tienneet juomien hintoja.

Nyt parhaiten maistui tavara, joka oli alun perin ilmoitettu 5:n ja 45:n dollarin hintaiseksi. Halvin oli siis parasta – mutta vain, kun sen halpuus ei ollut koehenkilöiden tiedossa. Kallein tuote sai vasta toiseksi parhaat arviot.

Asiakas ei voi olla päättelämättä tuotteen laatua hinnan perusteella. Hinta viestii tehokkaasti laadusta.

2. Anna hinnan puhua puolestaan

Ihmisen päähän on johdettu oletus, että halpa on huonoa ja kallis on hyvää. Se, että jotkut haluavat ostaa huonoa, ei muuta tätä tosiasiaa mihinkään. He eivät mielestään tarvitse tai ansaitse hyvää. Tai sitten he ovat köyhiä, joille ei kannata myydä ollenkaan.

Kallis hinta saa palvelusi tuntumaan muutenkin kaikin puolin laadukkaalta ja houkuttelevalta. Kova hinta iskee siihen luotettavan leiman ja houkuttaa juuri oikeanlaisia – siis maksukykyisiä – asiakkaita.

Hintasi täytyy olla linjassa asiakaskunnan odotusten kanssa. Asiakas pystyy päättämään jonkin palvelun arvon ainoastaan vertailemalla. Uskottava hinta kertoo, että pelaat vähintään samassa sarjassa kilpailijoidesi kanssa.

Eräs tietoturva-alan yritys hävisi tarjouskilpailun 5 000 euron tarjouksellaan kilpailijan 50 000 euron tarjoukselle. Ostajan mielestä ehdotuksista edullisempi oli aivan epäuskottava.

Etenkin aloittavat yrittäjät lähtevät niin halvoilla hinnoilla liikkeelle, että siitä tulee heille suoranainen kaupan este. Halpa hinta yhdistettynä muihin riskin merkkeihin karkottaa hurjapäisimmänkin ostajan.

Lätkäise siis palvelullesi kunnon hintalappu. Se kertoo tehokkaammin kuin paraskaan brosyryri, että palvelusi on sikahyvä. Lähde liikkeelle mieluummin liian ylhäältä ja hivuta hintaa tarpeen mukaan alemmas.

Tuotteesi tai palvelusi laadun on tietenkin oltava linjassa hintaviestisi kanssa. Turska kun ei muutu timantiksi kovallakaan hinnalla. Käytä kuitenkin hyväksesi kovan hinnan vetovoima.

Tuotteistajan pikaopas 4: Vaikea on oikea

Ahkerat tuotekehittäjät ovat ryöstöviljelleet toimialasi helpot ideat. Neljäs tuotteistajan pikaopas kertoo, miten mahdolltomilta tuntuvista ideoista on kasvanut hittituotteita. Tilaa heti: ediste.fi/pikaoppaat.



Tyrkytätkö alennuksia rikkaille?

Ruutuhousu marssi paikalliseen golfkauppaan etsimään uutta mailaa. Myyjä aloitti keskustelun räväkästi:

”Tässä meillä olisi alennuksessa todella edullinen vaihtoehto.”

Golfari yritti selittää, että hän haki laatua. Ei entinenkään astalo ollut huono, se oli vain vanhentunut. Toki hinnalla on väliä, muttei se ollut tärkein valintaperuste.

Myyjä oli tyypillinen lajinsa edustaja. Eihän hänen kannattaisi tarjota alennusta ostajalle, joka ei sitä kaipaa. Kauppias saavuttaisi saman tuloksen nopeammin niin, että hän käyttäisi sataasia saunan sytykkeinä.

Miten siis toimia niin, että tarjoukset hyödyttäisivät vain kitupiikkejä? Vastaus on useimmille myyjille uutinen.

Rakenna saitureille esterata. Jos joku todella haluaa alennusta, pane hänet ponnistelemaan sen eteen.

Tulokset näkyvät nopeasti. Yllättäen kaikki asiakkaasi eivät olekaan persauksisia. Vain osa heistä jaksaa pinnistellä pennosten perässä.

Alennusesteet ovat kaikille tuttuja. Esimerkiksi tarjoukset ovat sellaisia. Maksa täysi hinta, jos et viitsi askarrella saksien kanssa.

Säästöpakkauskset kuuluvat samaan sarjaan. Jos haluat vessapaperia halvalla, saat luvan karrätä kotiisi ison säkin. Eikä siinä ole kädensijoja vahingossakaan. Kotona megapläjäys pyörii jaloissa, koska kaapit ovat muutenkin täynnä.

Shellillä irtoaa autonpesu puoleen hintaan keskellä yötä. Alennuksella on siis hintansa: ”Valvo myöhään, jos haluat hyötyä!”

Myös vaihtotarjous on perinteinen este: ”Jos haluat säästää muutaman euron, roudaa vanha töllösi myymäläämme.”

Pane asiakkaasi kärsimään, jos alennus on hänelle muka niin tärkeä.

3. Oikaise alennuskierteesi

Alennuksista on harvoin mitään todellista hyötyä. Holtittomat alennuksesi saattavat tuottaa enemmän tappiota kuin mitä mahdollisella lisämyynnillä voitat.

Pääset helpoimmalla, kun lopetat alennusmyynnit kokonaan. Samalla tulet kertooneeksi tuotteesi olevan niin hyvä, ettei sitä tarvitse myydä epätoivoisten alennusten avulla.

Jos kuitenkin haluat palkita asiakkaasi alennuksella isosta tai nopeasta tilauksesta, laadi joka tapauksessa yhtenäiset säännöt. Muuten käsissäsi on hallitsematon bordelli, jossa myyjiesi luovuus pääsee kukkeimmilleen.

Oikaiset alennuskierteesi tehokkaimmin siis luomalla selkeän alennuspolitiikan ja panostamalla myyjiesi koulutukseen.

1. Aloita luomalla hinnasto. Hinnastohintasi kertoo kaikille – myös myyjillesi – mitä palvelusi maksaa.
2. Kouluta myyjäsi. Avaa myyjille hinnoittelun perusteet niin, että he ymmärtävät alennusten tuhoisan vaikutuksen yrityksen katteeseen. Kouluta heidät perustelemaan hinta oikein.
3. Kiellä myyjäsi antamasta alennuksia (tai kerro selkeät perusteet, miten he voivat niitä antaa). Ja kerro, mitä seuraa, jos he toimivat vastoin sääntöjä.
4. Koska myyjää ei kuitenkaan kiinnosta katteesi vaan omat myyntieuronsa, vähennä myyjän vastoin sääntöjä antama alennus suoraan tai jossain suhteessa hänen palkastaan. Tonni alennusta hinnasta, tonni alennusta provisiosta.
5. Anna kirjallinen varoitus, kun myyjä rikkoo ensimmäisen kerran alennussääntöjä.

Pidä huoli, että säännöt ovat selvät ja kaikille samat. Joudut myös valvomaan sääntöjen noudattamista, vaikkei se johtajan hommistasi hauskipia olekaan.

Jos ravistat alennuksen hihastasi, ostaja ei koskaan voi tietää, mikä on todellinen hintasi. Vielä jälkikäteenkin häntä jää vaivaamaan, olisiko pitänyt yrittää pusertaa vielä parempi diili.

Alennuksesi kylvää ostajaan epävarmuutta, josta tulee kaupan este.

Pystyisitkö luopumaan Audisi nahkapenkeistä?

Asiakas arvostaa enemmän sellaista mammonaa, jota hänellä jo on. Hänestä tuntuu pahalta luopua siitä. Hän ilostuu uudesta tavarasta suhteessa paljon vähemmän.

Ainakin amerikkalaiset autonostajat ajattelevat niin.

Tutkijat laativat uudesta autosta kaksi erilaista tarjousversiota. Ensimmäiseen tarjoukseen oli listattu mukaan kaikki mahdolliset lisäherkut. Ostajilla oli kuitenkin mahdollisuus poistaa tarjouksesta ne lisävarusteet, joita he eivät halunneet.

Toinen tarjous ei sisältänyt ainuttakaan lisäkilkettä. Ostajien piti itse ruksittaa lisävarusteet, joita halusivat.

Niinhän siinä kävi, että lisävarustetarjouksen saaneet ostajat valitsivat lopulta paljon enemmän lisävarusteita kuin toinen ostajaryhmä. Tämä johtuu siitä, että he eivät halunneet luopua varusteista, jotka he kokivat tarjouksen myötä jo omistavansa.

Hyödynnä luopumisen tuska -ilmiötä, kun laadit tarjousta ja hintalappua. Tarjoukseen kuuluvat palaset muuttuvat asiakkaan mielessä jo hänen omikseen, eikä hän malta niistä luopua. Hän arvostaa niitä silloin enemmän kuin jos hänen pitäisi ne itse siihen lisätä.

Audi-kauppias pakatoi nahkaverhoilun mukaan tarjoukseen. Renkaanpotki jasta tuntuu, että nahkajakkarat ovat arvokkaammat kuin mitä 1 500 euron listahinta väittää.

Toisaalta autokuumeinen ei välttämättä arvosta nahkapenkeillä köröttelyä edes 1 500 euron arvoiseksi, jos ne eivät sisälly tarjoukseen. Niistä kun ei tarvitse silloin ”luopua”.

Listaa tarjoukseen kaikki rahanarvoiset palaset. Asiakkaasi ei ala keksiä niitä itse. Mutta jos ne tarjouksesta löytyvät, ei asiakas malta niistä luopuakaan.

Saat enemmän hintaa, vaikkei asiakkaasi kaikkia hilavitkuttimia valitsisikaan. Asiakkaasi ostaa niitä kuitenkin enemmän, kun valitset hänen puolestaan.

Laadi tarjouksesi niin, että asiakas joutuu itse poistamaan hänelle (muka) tarpeettomat vaihtoehdot. Laskun loppusumma on suurempi, koska asiakas ei halua luopua mistään.

4. Laadi myyvä tarjous

Tarjouksesi on hyvä, kun se on konkreettinen ehdotus, jonka perusteella asiakas voi päättää, ostaako vai ei. Vaikka olisit onnistunut piilottelemaan hintaasi tarjousvaiheeseen asti, nyt sinun pitää kertoa se yksiselitteisesti.

Monet ostajat pitävät hintojen piilottelua tavattoman ärsyttävänä.

Se hankaloittaa ostamista. Tee kuitenkin hyödyt selväksi aina hinnan yhteydessä, myös muualla kuin tarjouksissasi.

Tee tarjouksestasi lyhyt, hierarkkinen, aukoton ja myyvä. Jos myyt kallista tuotetta, tarjouksesi on parasta näyttää itsekin laadukkaalta.

Toimita tarjouksesi nopeasti. Luot vaikutelman, että organisaatiosi on valmis, innokas ja kiinnostunut. Lisäksi erotut jälleen kerran muista tarjoajista, jotka kiikuttavat omat pumaskansa perille viime hetkellä tai yllättävän usein myöhässä.

Laadit parhaan tarjouksen oikeastaan jo ennen myyntikäyntiä. Se edellyttää tuotteistamista. Kun et joudu ravistamaan palvelusi sisältöä joka kerta hihastasi, pystyt vakioimaan myös tarjouksesi sisällön pitkälle etukäteen.

Tarjouskilpailutilanteessa loihdit parhaan tarjouksen asiakkaasi avustuksella. Pyri uimaan asiakkaasi liiveihin ajoissa. Naputtelet vastustamattoman tarjouksen tarjouspyyntöön, jonka olette asiakkaan kanssa yhdessä laatineet.

Jos et pysty välttämään tarjouskilpailuja, keskity sitten niiden voittamiseen. Monet ovat toki silkkää kusetusta, mutta todellisissa tarjouskilpailuissa voit pärjätä, kun tarjouksesi sisältää

- a) täsmälleen ne asiat, joita ostaja edellytti, koska muuten tarjous on hylättävä ja
 - b) tarjouksen ulkopuolisia asioita, joita muilta tarjoajilta ei löydy.
- Löydät listan hyvän tarjouksen ominaisuuksista seuraavalta aukeamalta.

Älä unohda loppusilausta

Vain yksi trukkien tarjoajista soitti ja kertoi, että hän haluaisi haastatella varastoaan uudistavan ostajan trukkipuskeja. Kun kaikki tarjoukset olivat muuten likimain identtisiä, tietenkin asiakkaansa bisneksestä kiinnostunut myyjä sai kaupat.

EDISTE[®]

TARJOUS
Ediste-palopuhe™
[REDACTED]
15.4.2011

I

LUOTTAMUKSELLINEN

- I. Tilaaaja Komentajakapteeni [REDACTED] kaikkien ammattikorkeakoulujen ykköskurkosta [REDACTED], jota on siunattu y-tunnuksella [REDACTED].
2. Tavoite Kunnianhimoinen tavoite on koulia enemmän tai vähemmän toistaloista ja ryhtymisrajoitteista kuulihoista sujuvia tuotteistajia 40 minuutissa.
- Puheen otsikko on: [REDACTED]
3. Puhuja Tuotteistajapastori Jari Parantainen.
4. Hinta Järkyttämme tilaajaa 1 450,- euron veloituksella (+ alv). Se sisältää elämänsi loppuun kaikki matkakustannukset. Maksuaika on vain 14 päivää, muuten ei kunnian kukko laula.
5. Aika & koordinaatit Kuuma yleisö odottaa ruoskintaansa torstaina 13. lokakuuta 2011 klo 13:30 Helsingissä. Tarkat koordinaatit lukitaan myöhemmin.
6. Valmistelut Ediste ei puuduta ketään PowerPoint-esityksillä, joten sellaista ei ole luvassa sen enempää etu- kuin takakäteenkään. Tilaaaja vastaa, että vieraillevalle staralle löytyy loraus hanavettä ja suovimuki.
7. Peruutusehdot Joskus tilaaja kyllästyy omaan ideaansa ja alkaa rimpulla irti sopimuksestaan. Jos hän peruu yli 30 päivää etukäteen, moimen katumusharjoitus maksaa vain puolet kauppahinnasta. Sen jälkeen Edisteen palkkaaman perintätoimiston partasuut pölyttävät jahtaamaan koko kohdassa 4 mainittua summaa.
8. Salassapito Vastoin vankkumattomia moottoriturvan kutsumustaan puhuja ei puhda tilaajan asioista edes CIA:n vesikidutuksessa.
9. Referenssioikeus Ediste saa hihkua kaikelle kansalle, että tilaaja on arvostettu asiakkaamme ja palkannaksajamme. Yksityiskohtaiset maastokenseleiden paukuttelut on hyväksytty tilaajalla erikseen.
10. Tekijänoikeudet Elä nauhoita tai tallenna esitystä ilman Edisteen lupaa.
11. Korvausvelvollisuus Tilaaajan on lähdettävä havaitsemistaan sunauksista neljentoista päivän kuluessa. Sen jälkeen on turha porata. Sössinyt siissimme saattaa palauttaa pitkin hampain enintään kauppasumman - tai ehkä enemmänkin, jollei tilaaja yritä vedättää tai kusettaa.
12. Sopiminen Tämä alabari muuttuu sopimukseksi, kun tilaaja on kuitannut hyväksyntänsä sähköpostitse tai kirjallisesti.
13. Voimassaolo Kuka näitä pykliä keksii? Tilaa koska ikinä haluat!

Copyright © 2009 Ediste Oy. Kaikki oikeudet pidätetään.

TARJOUS

Ediste Oy | Y-tunnus 2148753-2 | Keilasatama 3 | 02150 Espoo | puhelin (09) 8847 0030 | faksi (09) 8041 343 | www.ediste.fi

TARKISTUSLISTA

Kymmenen pisteen tarjous

1. **Erotu kilpailijoista.** Olipa tuotteesi tai palvelusi kuinka hyvä tahansa, siinä olisi syytä olla edes joitain kilpailevista tuotteista selkeästi erottuvia piirteitä. Sama pätee tarjoukseesi.
2. **Ilmoita yksiselitteinen hinta.** Tarjouksesta tulisi käydä selville, millaisiin maksuihin ostaja sitoutuu. Siksi kiinteä ja helppotajuinen hinta olisi lähes aina paras.
3. **Kerro, mitä tarjous todella sisältää.** Jos talopakettiisi ei kuulukaan lattioita lainkaan, kerro se myös selvästi tarjouksessasi.
4. **Anna tömäkkä takuu.** Takuu on kaikkien riskinpoistajien äiti.
5. **Tapa vastaväitteet kehtoonsa.** Tartu härkää sarvista ja käsittele tarjouksessasi tyypilliset asiakkaittesi vastaväitteet jo ennen kuin he edes ehtivät keksiä niitä.
6. **Käytä hyvää kieltä.** Kielivirheet saavat kirjoittajan vaikuttamaan tyhmältä. Asiakas olettaa, että toimitat palvelusi yhtä huolimattomasti kuin tarjouksesi.
7. **Varmista ulkonäkö.** Mitä kalliimpaa palvelua tai tuotetta myyt, sitä paremmalta myös tarjouksesi tulisi näyttää.
8. **Toimita nopeasti.** Nopeasti toimitettu tarjous on tehokas keino erottautua alati myöhästelevistä kilpailijoista.
9. **Kertaa hyödyt.** Kun esität hintalappusi, kerrot aina samassa yhteydessä myös, mitä riemua ostaja rahallaan saa. Kertaa ne siis myös tarjouksessasi.
10. **Näytä tärkeysjärjestys.** Auta ostajaa hahmottamaan nopeasti, mikä on tarjouksesi olennaisin osa (hintaa, hyötyä, sisältö).



Unohda oma lompakkosi

Moni pennien pyörittelyyn tottunut suomalaismyyjä hairautuu ajattelemaan hintoja oman lompakkonsa kautta.

Unohda omat rahasi edes siksi aikaa, kun perustelet hintaasi. Pankkitilisi saldo on väärä vertailukohde hinnalle, kun kaupittelet palveluitasi firmoille.

Sinun on vaikea kakistaa hintaa suustasi, jos ankkuroit hinnan esimerkiksi omaan kuukausipalkkaasi. On totta, että 50 000 euroa on kymmenkertainen summa verrattuna 5 000 euroon.

Onko noilla summilla kuitenkin mitään tekemistä keskenään? Ei. Miksi sinua sitten huimaisi ollenkaan, kun kerrot hinnan?

Ansaitset kuukausittaisen armopalasi vastineena työpanoksestasi. Palvelu jota tarjoat asiakkaallesi, taas ratkaisee yrityksen polttavan ongelman. Älä mieli niitä samaan aikaan.

Et kehtaa pyytää tarpeeksi, jos ajattelet omia rahojasi. Asiakkaallasi on kyllä rahaa. Se on yritys. Ja se on valmis maksamaan keinoista tehdä lisää rahaa, kunhan kerrot kuinka.

On olemassa myös rikkaita ihmisiä, jotka voivat maksaa hyödyistä ja huvituksista paljon jo ihan sen vuoksi, että voivat.

Pysyt köyhänä, jos luulet, että asiakkaasi on yhtä köyhä kuin sinä.

5. Korota hintaasi

Ei hätää, vaikka olisit tähän asti lahjoittanut palveluitasi alihintaan. Ryhdistäydy ja ala hilata hintojasi ylöspäin. Tee siitä vaikka jokavuotinen hyvä tapa.

Helpoin tapa korottaa hintaa on korottaa hintaa. Se on sinun tehtäväsi. Niin kauan kuin Tonava virtaa, asiakkaasi ei ehdota sinulle, että saisi maksaa enemmän kuin pyydät. Usein riittää, että tajuat yksinkertaisesti pyytää.

Eräässä tutkimuksessa 60 prosenttia kopiokoneelle jonottaneista antoi ohittajalle luvan kiilata jonon kärkeen. Hän vain pyysi lupaa etuilla.

Korotus kannattaa kuitenkin perustella. Sillä ei ole aina niin suurta merkitystä, mikä perustelu on. Kunhan kerrot jotain muutoksen taustasta. Se voi olla yleiskustannusindeksi tai raaka-aineiden kohonneet hinnat.

Joskus aivan puolivillaisetkin perustelut riittävät. Ohittaja lisäsi perustelun: ”Voinko käyttää kopiokonetta, koska minun täytyy ottaa kopioita?” Jonottajista 93 prosenttia suostui.

Jokainen uusi tuoteversiosi tai lisäominaisuus tarjoaa luontevan tilaisuuden hinnankorotukseen. Etenkin, jos uusi tuotteesi on vertailukelvoton vanhaan nähden. Uusien ominaisuuksien on oltava asiakkaalle kuitenkin aidosti tarpeellisia.

Lääkejätti Eli Lilly kehitti sokeritaudin hoitoon täydellisen, 100-prosenttisen puhtaan insuliinin. Tosin vain ani harvat diabeetikot tarvitsivat sellaista. Niinpä 25 prosenttia entistä kalliimpi insuliini ei käynytkään kaupaksi.

Samaan aikaan pikkuruinen Novo kehitti kynän, jolla diabeetikko ottaa insuliiniannoksensa näppärästi. Se oli keksintö, joka todella helpotti monien elämää. Käyttäjät maksoivat kynään pakatusta insuliinista mielellään 30 prosenttia enemmän kuin ennen.

Monet menestyvät tuote- ja palvelukehittäjät alkavat kehittää asiakkaille turhia ominaisuuksia, joiden avulla ne yrittävät nostaa hintoja.

Kiinteä hinta jumitti operaattorin konesalin

Internetoperaattori AOL alkoi tarjota asiakkailleen vuosituhanen vaihteessa internetliittymiä kiinteällä kuukausiveloituksella. Siihen asti laskutusperusteena oli ollut aika.

Tulokset olivat katastrofaaliset. AOL:n toimitusjohtajan **Steve Casen** mielestä uusi hinnoittelu puri liiankin hyvin.

Liittymät kävivät kaupaksi ennen näkemättömän vauhdikkaasti. AOL:n palvelimet olivat jumissa kolme kuukautta asiakasryntäyksen vuoksi.

Asiakkaat tarttuivat uuteen tuotteeseen kuin sika limppuun. He halusivat välttää riskin, joka perinteisestä minuuttihinnoittelusta aiheutui. Kustannukset kun saattoivat karata käsistä internetissä roikuttujen minuuttien ja tuntien myötä. Uusi, kiinteä kuukausihinnoittelu tarjosi keinon välttää yllätyslaskut.

Todennäköisesti monille olisi ollut edullisempaa jatkaa aikaperusteisesti laskuttavan vanhan operaattorin asiakkaana. Kuitenkin pelko suurista laskuista painoi vaakakupissa enemmän.

Ilmiö kertoo taas ihmisen perimmäisestä halusta välttää menetyksiä. Mene-tyksen tuska on huomattavasti suurempi kuin saamisen ilo. Psykologi **Daniel Kahneman** on saanut ilmiön todistamisesta taloustieteen Nobelin.

Kiintohinta vetoaa asiakkaaseen juuri siksi, että näin hän ei menetä rahojaan ja säilyttää mielenrauhansa.

Nykyään Suomessakin jokainen operaattori tarjoaa kännykkäliittymiä kiinteällä kuukausihinnalla.

Operaattorit ovat lukeneet läksynsä ja älynneet yhden keinon helpottaa ostamista ja asiakkaan elämää. Ja parantaa hintakilpailun rapauttamia katteitaan.

Kiintohinta soveltuu yhtä hyvin kertakauppaan kuin esimerkiksi kuukausiveloitteen palveluun. Molemmissa tapauksissa asiakkaan kannalta pääasia on, ettei hinta jää riippumaan tuhannesta ja yhdestä tekijästä ja pienellä kirjatuista yllätyksistä.

Aseta palvelullesi kiinteä hinta. Kaupat syntyvät helpommin, kun asiakkaasi ei tarvitse jännittää laskun loppusummaa.

6. Keksi helppo hinta

Anna palvelullesi kiinteä tai muuten selkeä hinta.

Yksi selkeä hinta on tietenkin helpoin viestiä. Siksi sitä kannattaa ainakin tavoitella. Yksinkertainenkin kertolasku kun hämärtää asiakkaasi hintamielikuvan, mutkikkaammista yhtälöistä puhumattakaan.

Kiintohinnoittelu ei sinänsä ole mikään autuaaksi tekevä tavoite, jos se ei ole yrityksellesi kannattava hinnoittelumenetelmä. Mutta asiakkaan kannalta kiinteä hinta on huoleton vaihtoehto, sillä silloin hän tietää kustannustensa enimmäismäärän etukäteen.

Kiinteähintaisen palvelun ei tarvitse olla jokaisella kerralla kannattava. Riittää, että se on sitä keskimäärin. Yksittäiset toimitukset saavat kaikin mokomin mennä pakkaselle, jos vastaavasti jotkin muut asiakkaat ovat keskimääräistä kannattavampia.

Tällainen vakuutusyhtiön ajattelumalli voi olla järkevä, jos se tekee palvelustasi kilpailijoita selvästi helpommin ostettavan.

Palvelulla ei tarvitse olla vain yhtä hintaa, mutta sen pitäisi olla ilmoitettavissa jollain perusteella välittömästi. Muuten katteesi on aina vaarassa ja asiantuntijasi sortuvat lahjoittamaan työtään alihintaan.

Tee testi ja kysy itseltäsi, osaatko vastata viidessä sekunnissa, paljonko palvelusi maksaa. Jos hinta riippuu biorytmeistäsi ja tähtien asennosta, tuotteistustyösi on vielä pahasti kesken.

Lennä niin paljon kuin haluat

Surf Air -lentoyhtiö tarjoaa kalifornialaisille bisnesihmisille vaivattoman vaihtoehdon 2–5 tunnin autoruuhkissa riutumiselle. Se lennättää pienillä luksuskoneillaan matkustajat 30–90 minuutissa määränpäähänsä.

Surf Airin asiakas voi lentää yhtiön reiteillä niin paljon kuin haluaa kiinteään 795 dollarin kuukausihintaan. Yhtiö lupaa luksuspalvelua ilman jonoja ja muuta häslinkiä. Riittää, että asiakas muistaa varata paikan kännykällään.

Lentojen tarjoaminen kiinteällä kuukausihinnalla saattaa olla seinähullu idea. Juuri siksi joku on päättänyt kokeilla.



Sovelto Rikastamo on vertailututkimus, jonka avulla pääset eroon tappiollisesta palaverihelvetistäsi. Paljastamme aikavarkaasi. Säästät vartin jokaisesta työtunnistasi.

Tuhlaatko kilpailuutusi?

Nopein myyjä voittaa kaupat. Jos aikasi kuluu tyhjänpäiväisessä palaverissa, kilpailijasi korjaa potin. Tarvitset lisää aikaa tuottavaan työhön.

Säästä neljäsosa ajastasi

Rikastamo kertoo, kuinka paljon asiantuntijoidesi aikaa palaa turhissa kokouksissa. Paljastamme aikarosvot ja keromme, miten otat käyttöön Tehokkaan päättäjän 7 päiväkäskyä. Lupaamme, että säästät neljänneksen palaverissa tuhraantuvasta ajastasi.

Kuinka Rikastamo toimii?

Rikastamo paljastaa armotta, jos tehoton päätöksenteko viivästyttää myyntiäsi ja asiantuntijoidesi töitä.

1. Keräämme tiedot kaikista palaveriestasi viikon ajalta.
2. Vertaamme tuloksia toimialasi muihin yrityksiin.
3. Vahvistamme tulokset kanssasi.
4. Esittelemme tulokset johtoryhmällesi tunnin tapaamisessa.

Rikastamo vie omaa aikaasi 8 tuntia.

Paljonko maksaa tunnin palaveri?

Asiantuntijasi kokoontuvat pikapalaveriin. Tapaamista ei ole valmisteltu, eikä kokouksessa tehdä päätöksiä. Kuinka paljon rahaa heittit juuri ulos ikkunasta?

Asiantuntijan tuntipalkka sivukuluineen (5 000 € / 160 h)	31,25 €/h
Osallistujien määrä	6
Henkilökustannukset yhteensä	187,50 €
Asiantuntijan tunti hinta	100 €
Menetetty laskutus (6 asiantuntijaa * 1 h * 100 €)	600 €
Toimitilan ja palaverijärjestelyjen kustannukset	50 €
Tunnin palaverin kokonaiskustannukset (henkilökustannus + menetetty laskutus + muut kustannukset)	837,50 €
Kustannukset 2 viikossa (1 turha palaveri päivässä * 10 työpäivää)	8 375,00 €

Rikastamo maksaa itsensä takaisin parissa viikossa. Riittää, kun torppaat 10 turhaa palaveria.

Paljonko Rikastamo maksaa?

Sovelto Rikastamon veroton hinta on 6 850 euroa.

Kuinka saat omasi?

Ota yhteyttä Sanna Varpukari-Anttilaan (puhelimitse 040 762 1762 tai sähköpostitse sanna.varpukari@sovelto.fi).

TURHAN PALAVERIN 7 TUNNUSMERKKIÄ

1. Et valmistelee palaveria etukäteen
2. Aloitat ja lopetat palaverin milloin sattuu
3. Et anna osallistujille selkeää roolia tai tehtävää
4. Et edellyttä osallistujilta valmistautumista
5. Et tee päätöksiä tai jaa tehtäviä
6. Käytät palaveria tiedotustilaisuutena
7. Kutsut palaveriin liikaa osallistujia

FC Sovelto Oyj | Ratapihantie 11 | 00520 Helsinki | p. 042 42 2121 | www.sovelto.fi

© Copyright FC Sovelto Oyj. All rights reserved. Sovelto-Rikastamo-TE-2012-01-19

Sovelto

Sovelton Rikastamo-palvelun myyntiesite. Yksinkertainen dollarisaatiolaskelma osoittaa, että palvelu maksaa itsensä takaisin alle kahdessa viikossa.

7. Dollarisoi hyödyt

Tärkeintä on, että alat miettiä hintaa ostajan näkökulmasta. Hän määrittää itselleen sopivan hinnan täysin siitä riippumatta, mitkä tuotantokustannuksesi sattuvat olemaan.

Keskity siis kustannuspohjaisen hinnoittelun sijaan laskemaan, mikä asiakkaan hyöty on. Kun olet selvittänyt hyödyn, muutat sen dollarisaatiolaskelmalla rahassa mitattavaksi. Yrityspäätätjä on aina valmis maksamaan keinoista tehdä lisää rahaa tai säästää sitä.

Tehtäväsi on saada asiakkaasi vertaamaan hintaasi oikeisiin asioihin. Jos vertailukohtat puuttuvat kokonaan tai ovat muuten hämmäisiä, asiakkaan on mahdotonta päättää investoinnista.

Sinun on tarjottava kaksi selkeää kiintopistettä, joita asiakkaasi voi verrata keskenään. Ensimmäinen on palvelusi hinta. Tässäkin tarkoituksessa yksiselitteinen, kiinteä hinta näyttää vahvuutensa.

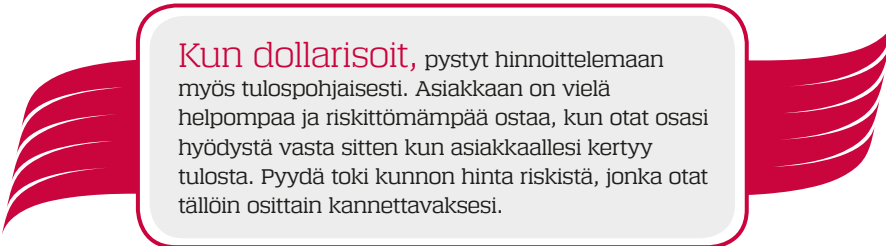
Toinen on asiakkaan hyöty. Joskus hyödyt ovat ilmiselviä ja helppo muuttaa rahaksi parilla kertolaskulla. Joskus saatat tarvita laajaa tausta-aineistoa, jotta saat hyödyt selvitettyä ja dollarisoitua.

Havainnollista asiakkaallesi rahamäärä, jonka hän tienaa tai säästää. Tämä rahakasa toimii hinta-ankkurina omalle hinnallesi. Hintasi pitää näyttää lilliputilta sen rahavuoren rinnalla, jonka palvelusi asiakkaalle tuottaa.

Tue sanomaasi vielä laskemalla palvelusi takaisinmaksuaika asiakkaasi puolesta. Mitä lyhyempi se on, sitä houkuttelevammalta laskelmasi tuntuu.

Joudut ottamaan laskelmassa huomioon myös sen, mitä vaihtoehtoisia ratkaisuja ostajalla on käytössään. Valitettavasti olet harvoin ainoa mahdollinen palvelun toimittaja. Hyötyperusteinenkin hinta täytyy suhteuttaa kilpailijoiden hintoihin.

Yksi vaihtoehto on myös se, että asiakas päättää olla ostamatta keltään. Tai tekee kaiken itse.



Kun dollarisoi, pystyt hinnoittelemaan myös tulospohjaisesti. Asiakkaan on vielä helpompaa ja riskittömämpää ostaa, kun otat osasi hyödystä vasta sitten kun asiakkaallesi kertyy tulosta. Pyydä toki kunnon hinta riskistä, jonka otat tällöin osittain kannettavaksesi.

8. Valjasta asiakas avuksesi

Räättölöi itsellesi sopiva hinnoittelun menetelmä, joka tuottaa järkeviä likiarvoja. Täydellisen tarkkaa tulosta on turha jahdata.

Lähde kokeilemaan, kun olet laskenut, ettei tee valitsemallasi hinnalla ainakaan persnettoa ja hinta on mielestäsi uskottava. Karu totuus on se, että lopulta oikea hinta löytyy vain kokeilemalla.

Myy siis ensin. Viilaa hinta ja muut palaset kohdalleen vasta sitten. Tuotteista palvelusi siihen pisteeseen, että se on myynti- ja markkinointikelpoinen. Kaikkien yksityiskohtien ei tarvitse olla valmiina, puhumattakaan ainoastakaan valmiista tuotteesta.

Asiakas lopulta ratkaisee, onko hintasi yhtään kohdallaan. Sen takia on tärkeää, että pääset mahdollisimman nopeasti testaamaan myyntipuhettasi tositilanteessa.

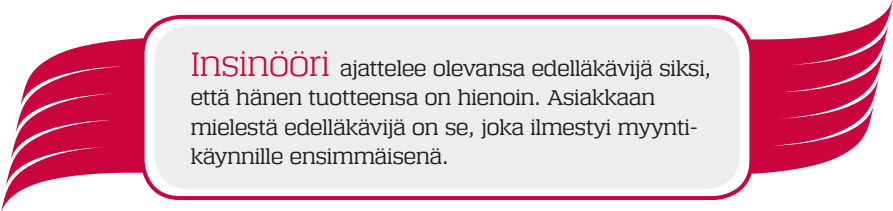
Älä tuhlaa aikaasi ja rahojasi markkinatutkimuksiin. Asiakkaat valehtelevat niissä aivan mitä sattuu. Niistä on iloa ainoastaan tutkimusfirmalle ja vastaajalle, joka voitti palkinnoksi sen 300 euron matkalahjakortin.

Jos kukaan ei hauku hintaasi liian kalliiksi, olet varmasti myymässä liian halvalla. Siitä taas ei kannata tehdä hätäisiä päätelmiä, jos kaikki moittivat tuotettasi kalliiksi. He saattavat silti ostaa – tai juuri sen vuoksi.

Kova hinta on ostamisen peruste etenkin, jos kaikki muut tietävät sen. Bentleystä ei kukaan maksaisi neljännesmiljoonaa, jos kaikki muut eivät tietäisi sitä sikakalliiksi.

Yksittäisen kitupiikin sadatusta ei kannata pelästyä ja yleistää. Älä anna yhden kitisijän päättää katteitasi, jos hintasi kymmenelle muulle asiakkaalle on ihan sopiva.

Ketterä tuotteistaja löytää aitojen asiakkaiden avustuksella nopeasti sopivan hinnan ja saa myynnin heti käyntiin. Kilpailija viilaa sillä välin kammiossaan sitä täydellistä tuotetta, josta kukaan ei ole koskaan vielä kuullutkaan.



Insinööri ajattelee olevansa edelläkävijä siksi, että hänen tuotteensa on hienoin. Asiakkaan mielestä edelläkävijä on se, joka ilmestyi myyntikäynnille ensimmäisenä.

1. Aseta lähtöhinta = raakahinta.	Etsi vertailukohta tai kiintopiste.	6 000 €
a) Mikä olisi todellinen vaihtoehto?	Kilpailijasi. Asiakas tekee itse. Asiakas ei osta mitään.	
b) Vakoile kilpailijoidesi hintoja.	Älä tuijota liikaa. Vain pohjana sopivalle hintatasolle.	3 500–7 000 €
c) Dollarisoi asiakkaan hyöty.	Laske auki euroina. Oltava kymmeniä prosentteja vuodessa.	11 000 €/vuosi 83 %
d) Tarkista omat kustannuksesi.	Laske omakustannushintasi.	3 300 €
e) Päätä katetavoitteesi.	Muista, että kate ropisee moneen taskuun.	45 %
2. Lisää tuotteesi vahvuudet.	Vertaile muihin. Arvioi ostajan näkökulmasta.	
	Tuotteesi on muodikas ja helppo asentaa, sinulla on hyvät referenssit, toimitat nopeammin kuin kukaan muu, ostaja näyttää hyvältä, koska hän käyttää tuotettasi jne.	+ 500 € + 1 000 € + 800 €
3. Vähennä tuotteesi heikkoudet.	Usko pois, tuotteesi ei ole täydellinen. Mieti kohdan 2 vastakohtia.	
	Firmasi on vasta perustettu. Tuotteesi on ruma.	– 500 € – 300 €
4. Testaa myymällä.	Hinta-arvio on lopulta vain arvaus. Totuus selviää vain myymällä.	7 500 €

Mistä revit oikean hinnan?

Yhdeksän kertaa kymmenestä tuotepäällikkö tai myyjä ravistaa hinnan hihaan. Kuulostaa pahalta, mutta tulos saattaa perustua kymmenien vuosien kokemukseen.

Entä jos tuote- tai asiakasryhmä on aivan uusi? Tai kenties et luota vaistoon? Mikä olisi toimiva menetelmä hinnan haarukoimiseksi?

Periaate on lopulta yksinkertainen. Etene taulukon esimerkin mukaisesti. 

Tomi Hilvo on Management Eventsin toimitusjohtaja. Hän keskittyy viemään ylimmälle johdolle suunnattua palvelua uusiin maihin. Ennen nykyistä pestiä Hilvo oli perustamassa Toinen Helsinki -mediatoimistoa ja johti sitä kaksi vuotta.



Arvo ratkaisee, ei hinta

Haastateltavana Tomi Hilvo

Jotkut pitävät investointeja Management Eventsin palveluihin suurina. Se ei haittaa Tomi Hilvoa, koska aina on kysymys investoinnilla saavutetusta konkreettisesta hyödystä.

Ja myyjä pääsee oikeaan työhönsä: laskemaan asiakkaalle, paljonko investointi tuottaa. Tarkasti tuotteistettu palvelu mahdollistaa hyvän kannattavuuden, mutta vaatii kurinalaiset tekijät.

Mikä firma?

Management Eventsin tapahtumapalvelu auttaa palveluntarjoajia taklaamaan kaksi myynnin yleistä ongelmaa:

1. Kuinka löytää tehokkaasti ostoaikaisissa olevia asiakas-ehdokkaita?
2. Kuinka saada riittävästi myyntitapaamisia todellisten hankintapäätäjien kanssa?

Yksi tapahtuma kokoaa paikalle luokitellun joukon hankintapäätäjiä toimialan, toimenkuvan tai kiinnostuksen perusteella. Palvelu perustuu haastatteluihin ja valikoituihin kutsuvieraisiin.

Management Events toimii Euroopanlaajuisesti ja viime vuonna sen 160 tapahtumassa toteutui yli 55 000 myyntitapaamista palveluntarjoajien ja hankintapäätäjien välillä.

Management Events Oy on perustettu vuonna 1994. Sen liikevaihto (2011) oli 24 miljoonaa euroa ja sillä on työntekijöitä noin 200.

Jari Parantainen: Enpä ole aiemmin vieraillut yrityksessä, jossa respaneitikin rupattelee yrityksen tuotteista. Mikä on salaisuutenne?

Tommi Hilvo: Meillä on erittäin myyntikeskeinen meininki. Mietimme aina, mikä edistää myymistä ja mikä ei. Ajattelumme lähtee siitä, että kaikki ovat myyjiä. Ja olemme ylpeitä siitä, että olemme myyjiä.

Myyminen on auttamista eikä tyrkyttämistä. Jos joku ei tarvitse palveluitamme, emme yritä myydä väkisin.

Ja olemme keskittyneet yhteen palveluun. Se helpottaa yhtä lailla respaneidin kuin johtajankin hommia.

JP: Mitä myyntikeskeisyys tarkoittaa käytännössä?

TH: Luonnollisesti mittaamme myyntituloksia erittäin tarkasti. Meillä on kaikkien nähtävillä jopa näyttötauluk, jotka kertovat ajantasaiset tulokset.

Luulin, että edes joku olisi vastustanut tauluideaani, mutta kaikki olivat heti innoissaan. Taulut ovat kaikkien nähtävillä ja pitävät yllä hyvää kilpailuhenkeä. Ne kertovat esimerkiksi, mikä maa tai tiimi tai kuka yksittäinen myyjä on iskussa.

Tietysti tällaiseen toimintatapaan sisältyy vaihtuvuutta ja uusiutumista. Myyjän täytyy oppia talon tavoille ja hyväksyä ne. Ja jokaisen myyjän täytyy kehittyä koko ajan.

Porukkamme on melko nuorta. Se johtuu lähinnä siitä, että nuorten ei tarvitse oppia pois vanhoja kaavoja. Jos jollain on merkittävästi kokemusta muista työpajoista, hänen on vaikea oppia tekemään asioita uudella tavalla.

Me palkitsemme reilusti hyvästä työstä ja tarjoamme mahdollisuuksia päästä ylenemään. Ja se on reilu peli molempiin suuntiin, koska tulokset ja perusteet ovat julkisia. Vain ansiot ratkaisevat.

JP: Yleensä kaikki väittävät olevansa erilaisia, mutta eivät kuitenkaan ole. Miten te erotutte?

TH: Siinä on varmasti kaksi tekijää: teemme jotain toisin kuin muut, ja keskitymme siihen. Käänsimme perinteisen messubisneksen ylösalaisin. Aloimme tuottaa arvokkaita b2b-tapahtumia harvoille ja valituille massojen sijaan. Sen jälkeen olemme jalostaneet palvelua ja keskittyneet täysin siihen.

Sanoisinkin, että meillä on vain yksi tuote. Aiemmin oli enemmän. Keskitymme yhteen palveluun ja sen viemiseen uusiin maihin. Se ei ole ollut taloudellinen vaan strateginen päätös: kaikki energia yhteen asiaan.

JP: Onko teillä kilpailijoita?

TH: On toki joitain toimijoita, jotka tarjoavat hieman samantyyppistä palvelua. Erottava tekijä on kuitenkin tiukka palveluajatuksemme. Keskitymme palvelumme täydelliseen ja tasaiseen laatuun. Emme säädä sitä tapahtumasta toiseen. Se on tuote, vaikka se on palvelu.

Tämä johtaa siihen, että asiakas tietää tasan tarkkaan, mitä saa. Tuotteemme on joka maassa samanlainen. Asiakas voi ostaa meiltä saman tuotteen jokaiseen maahan, jossa toimimme.

Ulkoisesti kilpailemme eniten ehkä sen kanssa, että ostaako joku meiltä vai yrittääkö tehdä itse. Aina löytyy tee se itse -yrityksiä, jotka haluavat yrittää yksin ja tuottaa kaiken itse.

Pahin kilpailija löytyy kyllä peilistä. Meidän on aivan turha syyttää olosuhteita tai kilpailijoita, jos joskus menee huonosti. Todennäköisin syy löytyy huonosta johtamisesta, huonosta ilmapiiristä tai tuotteen huonosta laadusta.

Aina pitää olla itsekriittinen. Olemme tehneet virheitä ja teemme edelleen. Kun olemme sössineet, ruoskimme itseämme ja varmistamme, ettemme toista samaa virhettä. Meidän täytyy olla koko ajan täytyy olla tuntosarvet herkkänä, nähdä tilanteet ja muutokset etukäteen.

Samaan aikaan kun Lehman Brothersin konkurssista alkanut mylläkkä saavutti Euroopan, myyntimme kasvoi 20 prosenttia. En siis kovin herkästi lähtisi talous-suhdanteitakaan syyttämään.

JP: Miten varmistatte kannattavuuden?

TH: Tutkimme koko ajan, kuinka tehokkaasti pystymme tuottamaan laadukkaita tuotteita. Sen jälkeen kysymys on siitä, että myymme niitä. Ja myymmekö riittävästi: montako pakettia ja minkälaisia paketteja. Myynti sen kannattavuuden lopulta ratkaisee.

Kannattavuus vaatii kuitenkin aikaa ja kärsivällisyyttä. Pikavoittoja ei ole luvassa. Tiukka palveluajatus ja kokemus auttavat, kun viemme palveluamme uusiin maihin.

Meillä menee ensimmäisten ihmisten palkkaamisesta jopa vuosi, ennen kuin alkaa syntyä kassavirtaa. Ja saattaa kestää useitakin vuosia, että saamme uuden maan toiminnan kannattavaksi. Se riippuu siitä, kuinka paljon investoimme kasvuun kyseisessä maassa.

JP: Kuinka tarkasti tuijotatte kustannuksianne, kun hinnoittelette?

TH: Pystymme kyllä laskemaan kustannuksemme tarkasti, mutta ne ovat vain yksi ohjaava tekijä hinnoittelussa.

Ajattelen asiaa enemmän liiketoiminnan kokonaisuuden kautta. En tuijota yhden paketin hintaa ja mieltä, että jääköhän siitä varmasti katetta kaikissa tilanteissa.

Sitä paitsi katteenkin voi laskea oikeastaan muutamilla eri tavoilla. Senkään takia emme mieltä liikaa kustannuksia, kun hinnoittelemme.

JP: Annatteko alennuksia?

TH: Annamme tasan kolmenlaisia alennuksia. Ne ovat täysin avoimesti kaikille samat ja tasa-arvoiset. Olemme lukinneet alennusten perusteet selkeästi etukäteen.

Annamme ensimmäisen ostajan alennuksen. Jos joku ei ole ostanut meiltä aiemmin, hän voi saada alennuksen. Sen lisäksi on mahdollisuus paljousalennukseen. Jos asiakas ostaa enemmän kuin yhden tapahtuman kerralla, hän saa alennusta vakioidun prosenttitaulukon mukaan.

Alennusta voi saada myös nopeudesta. Jos asiakas on ollut mukana tapahtumassamme ja tilaa siitä kolmen viikon kuluessa uuden tapahtuman, hän saa alennusta.

Ja siinä kaikki. Emme anna mitään muita alennuksia. Myyjämme eivät neuvottele sellaisista. Emme anna mitään alennusta koskaan vastikkeetta.

JP: Miten varmistatte, etteivät myyjänne anna muita alennuksia?

TH: Tietenkin koulutamme myyjämme kunnolla. Ja koulutuksessa jatkuvasti korostamme myös tätä alennusasiaa.

Jos myyjä rupeaa sooloilemaan alennusten kanssa, hän saa kirjallisen varoituksen. Kun olemme kerran sanoneet, ettei muita alennuksia saa antaa, niin se on selvä juttu.

Myynnin esimiehet ja maajohtajat ovat noita varoituksia joutuneet käytännössä antamaan. Itsekin olen antanut yhdelle maajohtajalle, koska hän ei puutunut siihen, että hänen alaisensa jakelivat alennuksia.

JP: Kuulostaa ankaralta. Jos olisin demari, kysyisin varmaan, eikö tuohon pitäisi jo jonkin viranomaisen puuttua.

TH: No ei ole mitään syytä. Eihän ole mitenkään kohtuutonta, että työnantaja vaatii työntekijää noudattamaan ohjeita. Avoimuus on tässäkin todella tärkeää. Kaikkien täytyy tietää pelisäännöt, ja sääntöjen on oltava kaikille samat.

Sitä paitsi meillä on töissä hauskaa. Ihmiset viihtyvät ja haluavat tehdä hyvää työtä. Jos johtaisimme huonosti ja porukkamme kärsisi, eihän tuollaista käytäntöä voisi olla. Näiden asioiden täytyy olla tasapainossa.

Meillä tämä lähtee ihan strategiasta. Kaiken toiminnan täytyy olla taloudellisesti tehokasta. Alennusneuvottelut eivät sitä ole.

Alennuksista keskusteleminen veisi tolkuttomasti tehokasta myyntiaikaa. Se veisi aikaa asiakkaalla, mutta myös meillä sisäisesti. Kenelle ja kuinka paljon, miksi yksi sai mutta toinen ei – aivan järjetöntä. Pahimmassa tapauksessa myyjän pitäisi miettiä vielä kateprosenttejakin.

Myyntin tehokkuus laskisi aivan dramaattisesti. Alennuksista seuraa älyttömästi sotkua, jollaiseen ei vain ole aikaa. Ne nakertaisivat yhtä lailla firmamme tulosta kuin yksittäisen myyjän tilipussia.

J.P: Miten palvelutuotteelle löytyy se oikea hinta?

TH: En tiedä. Mutta luulen, ettei sellaista vedenpitävää absoluuttisen oikeaa hintaa ole olemassakaan.

Oikea hinta löytyy varmasti vain kokeilemalla. Se voi olla masentava ajatus, mutten ole keksinyt muuta tapaa. Vasta myyntivaihe sen kertoo, onko hinta yhtään kohdallaan.

Esimerkiksi kun veimme palvelumme Puolaan, tutkailimme ensin verrokki-palveluja. Tutkimme, minkälaiset palvelut kilpailevat kanssamme ja mitä ne maksavat. Vertailimme, miten oma palvelumme niihin suhteutuu ja mitä sen tuottaminen Puolassa maksaa.

Lisäksi halusimme asemoida hinnan riittävän ylös, että olisimme uskottavia. Sitten laskeskelimme, onko yhtälö meille hyvä. Lopuksi ei auttanut muu kuin kääriä hihat ja lähteä myymään ja kokeilemaan.

Tuotteestamme tuli vertailukohteita kalliimpi, ja niin pitikin tulla. Meidän täytyy asemoida tuotteemme niin, vaikkei aivan suoranaista verrokkia olekaan. Haluamme perustella joskus kovaksikin koetun hintamme sillä, että se mahdollistaa korkeat tuotot asiakkallemme.

Kun korottaa ei voi kauhean paljon, niin kannattaa lähteä mieluummin ylhäältä. Alaspäin on helpompi tulla, jos hintaa on pakko vähän säätää.

JP: Pitävätkö asiakkaanne hintojanne kalliina?

TH: Totta kai jotkut sanovat, että onpa kallista. Mutta sehän johtuu vain siitä, että jokin hinta voi olla jollekin absoluuttisesti iso summa rahaa.

Myyntimallimme perustuu kuitenkin täysin tuoton laskemiseen. Palvelumme ei ole asiakkaalle kuluerä, josta hän voi tai hänen pitää säästää. Myymme investointia, joka tuottaa itsensä moninkertaisesti takaisin.

Myyjämme kääntää keskustelun oletettuun tuottoon: kyse on siitä, kannattaako investoida vai ei. Myyjän tehtävä ei ole siis jankata, onko vaikkapa joku 20 000 euroa vähän vai paljon. Myyjä osoittaa yksinkertaisella laskelmalla, mitä se 20 000 tuottaa.

Tuotteemme on onneksi sen verran omanlaisensa, ettemme joudu kilpailemaan hinnalla. Asiakas ei vaivaa päätänsä hintavertailuilla, vaan ostaa meiltä tai on ostamatta.

JP: Mitä hinnan pitäisi kertoa?

TH: Hinnan täytyy olla uskottava. Ei kukaan usko, että halpa asiantuntijapalvelu voisi olla hyödyllinen. Kova hinta kertoo, että sen on tarkoitus tuottaa tai säästää vielä isompi kasa rahaa.

Tietenkin hinnalle on aina joitain reunaehtoja. Ei sitä tuulesta voi temmata. Mutta turha nöyristely ja ujestelu täytyisi unohtaa.

Sain tästä hyvän muistutuksen terveydenhuoltoalan tapahtumassamme Saksassa. Yhteistyökumppanimme tuli kertomaan, että oli yrittänyt sinnikkäästi päästä tapaamaan erään sairaalakonsernin johtajaa. Kahden vuoden jahti ei kuitenkaan ollut tuottanut tulosta.

”Tapasin hänet viimein täällä ja sovimme jo jatkostakin. Olisin maksanut teille vaikka 30 000 euroa jo siitä yhdestä palaverista.”

Asiakkaat ovat valmiita maksamaan koviakin hintoja kunnon hyödyistä.

JP: Uskallatteko vielä korottaa hintojanne?

TH: Totta kai. Korotamme hintoja joka vuosi. Olemme aina korottaneet ja korotamme jatkossakin. Yleisiä syitä siihen ovat kustannustason ja palkkojen nousu.

Jos hinta jää paikalleen, katteet alkavat ropista.

Tietenkin perinteinen kysynnän ja tarjonnan laki määrittelee myös meidän hintojamme. Kysytyn tuotteen hinta nousee. Tämähän on bisnestä. Ja asiakkaamme tekee joka tapauksessa palvelumme avulla enemmän rahaa.

Yleensä myyjät kauhistelevat hinnankorotuksia. He syyttävät hintoja aina ensimmäiseksi, kun kauppa ei käy. Meillä myyjätkin ymmärtävät hinnankorotusten perusteet.

JP: Onko teillä sisäänheittotuotteita?

TH: Annamme uuden asiakkaan alennuksen. Se madaltaa sopivasti kynnystä. Pääsemme joissain tapauksissa viimeistään sen avulla todistamaan myyntipuheemme todeksi.

Myös takuu toimii sisäänheittona. Takaamme paketeissa tietyn määrän asiakastapaamisia. Jos se ei toteudu, asiakas saa samassa suhteessa rahansa takaisin.

JP: Pitääkö sisäänheiton olla kannattavaa?

TH: Lähtökohtaisesti kaiken pitäisi olla kannattavaa. Myyjä voi kuitenkin tinkiä siitä, kun hän houkuttelee uusia asiakkaita tai on myymässä täysin uutta ja erilaista tuotetta.

Kunnon takuu on hyvä sisäänheittotapa. Olin mukana perustamassa Toimen Helsingiä, joka tarjosi perinteistä mediatoimistoa korkeamman jalostusarvon palvelua. Toimintatapamme ja varsinkin hinnoittelumme oli uudenlainen.

Saimme ensimmäiset kaupat nimenomaan riskeeraamalla omat katteemme. Myyntipuheeni kuului:

"Kun kerran olet ostamassa palvelua, jollaista et ole koskaan ostanut, tehdään näin: Luovumme omasta 20 prosentin katteestamme, jos katsot minua kampanjan jälkeen suoraan silmiin ja sanot, ettet ole tyytyväinen tuloksiin."

Kirjoitin tuolloin Markkinointi & Mainonta -lehdessä, miten perinteiset mediatoimistot pistivät media-alennukset omiin taskuihinsa. Meidän mallimme perustui noiden alennusten vyörytykseen asiakkaille ja pelkän työn hinnoitteluun.

Erään mediatoimiston pomo puhisi minulle tuon kirjoituksen jälkeen: "Vittu Hilvo, tajuatko sinä ollenkaan, paljonko kirjoituksesi maksoi meille?"

J.P: Hinnoittelusta voi tehdä kilpailuvaltin monella tapaa?

TH: Kyllä. Tuo kilpailijan kommentti vakuuttikin meidät siitä, että olimme räjäyttämässä pankkia. 

TARKISTUSLISTA

Tomi Hilvon 7 hinnoitteluvinkkiä

- ☒ 1. **Ei alennuksia ilman vastiketta.** Voit palkita asiakkaasi alennuksella esimerkiksi isosta tai nopeasta tilauksesta, kunhan alennukset ovat kaikille samat.
- ☒ 2. **Vaadi ja valvo.** Kouluta myyjäsi ja valvo, etteivät he sekoile alennusten kanssa. Kirjallinen varoitus on hyvä muistutus.
- ☒ 3. **Tuotteista.** Erottuvasta ja tasalaatuisesta palvelusta voit pyytää kunnon hinnan. Sinun ei myöskään tarvitse keksiä hintaa uudestaan joka kerta.
- ☒ 4. **Kokeile.** Aloita mieluummin ylhäältä kuin alhaalta. Hintojen nostaminen on vaikeampaa kuin laskeminen.
- ☒ 5. **Älä ujostele hintaasi.** Aseta hinta, joka kertoo laadusta ja on uskottava. Halpa palvelu harvoin tuottaa suuria hyötyjä.
- ☒ 6. **Perustele hintasi laskelmalla.** Palvelusi täytyy olla asiakkaalle investointi, joka tuottaa.
- ☒ 7. **Poista ostajaltasi riskin tunne.** Hyvitä reilusti, jos et pysty pitämään lupautasi.

Lähteet

Ian Ayres: Super Crunchers: How Anything Can Be Predicted. John Murray 2005.

Ori & Ron Brafman: Sway: The Irresistible Pull of Irrational Behaviour. Random House 2008.

Clayton Christensen: The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Press 1997.

Denise Gellene: Why we like pricey wines. Los Angeles Times 15.1.2008.

Helsingin Sanomat 23.4.2012.

Tomi Hilvon haastattelu 7.10.2011.

Kustaa Hulkko: Mitä järjestelyjä seuraavaksi? Suomen Kuvalehti 14.2.2007.

Sheena Iyengar: The Art of Choosing. Hachette Book Group 2010.

Daniel Kahneman: Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux 2011.

Kauppalehti 15.5.2012 .

Patrick G. Riley: The One-Page Proposal: How to Get Your Business Pitch onto One Persuasive Page. HarperCollins Publishers 2002.

Phil Rosenzweig: The Halo Effect...and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers. Free Press 2007.

Barry Rubackin & Daniel Juiengin: Territorial Defense in Parking Lots: Retaliation Against Waiting Drivers, Journal of Applied Social Psychology, Vol 27:9. May 1997.

Barry Schwartz: The Paradox of Choice: Why More Is Less. HarperCollins Publishers 2005.

Baba Shiv & Ziv Carmon & Dan Ariely: Placebo Effects of Marketing Actions – Consumers May Get What They Pay For. Journal of Marketing Research, October 2005.

Maria Veloso: Web Copy That Sells: The Revolutionary Formula for Creating Killer Copy Every Time. American Management Association 2005.



Jätätkö sinulle kuuluvaa rahaa asiakkaasi taskuihin?

Otatko turpaasi tarjouskilpailusta toiseen?

Ryhdistäydy. Tämä opas kertoo, miten lopetat alennusmyyntisi ja aloitat sen sijaan ylennysmyynnit.

Ediste Oy tuotteistaa asiantuntijapalveluja ja huipputekniikkaa. Meiltä saat myös tuotteistusvalmennukset asiantuntijoillesi, tuotepäälliköillesi ja myyjillesi.

Iskuryhmämme kanssa rynnäkköön ovat syöksyneet jo ennen sinua mm. Aktia, Area, Finnair, Fonecta, Fortum, Huoneistokeskus, Huurre, Itella, Logica, Neste, Osuuspankki, Patria, Pöyry, Sandvik, Stora Enso, Tapiola-ryhmä, Tieto, TietoSaab, Trainers' House ja Vaisala. Yhteensä olemme iskeneet yli 160 kertaa.

EDISTE®

Ediste Oy

Keilasatama 3

02150 Espoo

puhelin (09) 8817 00 30

telekopio (09) 8041 343

www.ediste.fi